

Estándares de excelencia para la educación y formación en la administración pública

United Nations Department of Economic and Social
Affairs /International Association of Schools and
Institutes of Administration Task Force on
Standards of Excellence for Public Administration
Education and Training

Reporte Final

Mayo 2008

Prefacio

El equipo de trabajo de los Estándares de excelencia para la educación y formación en la administración pública fue formado por the Division of Public Administration and Development Management (DPADM), Department of Economic and Social Affairs (DESA) de las Naciones Unidas (UN por sus siglas en inglés) en conjunto con the International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA) en julio del 2005. Sus miembros fueron nombrados por Guido Bertucci, el director de DPADM/UN, y Turgay Ergun, presidente de IASIA en ese momento. Su primera junta fue llevada a cabo en Como, Italia y juntas posteriores se realizaron en Varsovia y Bruselas. Asimismo, varios miembros del equipo de trabajo han participado en o han llevado a cabo foros abiertos en varias conferencias alrededor del mundo.

En representación del equipo de trabajo, las Naciones Unidas ha llevado a cabo un estudio importante de instituciones de educación y formación en administración pública, el cual fue realizado por Jide Balogun. También ha ayudado con la publicación del libro Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training editado por Allan Rosenbaum y John-Mary Kauzya. Además, tanto las Naciones Unidas como el equipo de trabajo han comisionado varios trabajos – incluyendo:

- “National Organizational Arrangements for Delivering Public Administration Education and Training” de Natalya Kolisnichenko.
- “Quality Standards in Public Administration Education and Training” de Theo van der Krogt.
- “Public Affairs Education: Adding Value in the Public Interest” de Kathryn E. Newcomer.
- “Standards of Public Administration Education and Training in Select Countries in Asia” de R.K. Mishra
- “Quality Assurance in the Rising International Market for Public Affairs Education” de Laurel McFarland.

El documento a continuación representa el trabajo final de los *Estándares de excelencia para la educación y formación en administración pública* elaborado por el equipo de trabajo. También incluye los criterios que se deben utilizar para evaluar el progreso de cualquier institución en el cumplimiento de los estándares de excelencia así como una hoja de control que las mismas pueden utilizar para trabajar con los estándares.

Los miembros del equipo de trabajo están conscientes de que los estándares no se pueden aplicar de manera igual o no son igualmente relevantes en todas las situaciones. Sin embargo, la mayor parte de los estándares deben ser relevantes en casi todas las situaciones. También es de esperarse que algunos de los estándares y los criterios que se utilizan para evaluarlos, puedan ser más o menos aplicables, dependiendo de que tan completo sea el programa de educación y/o formación.

Los miembros del equipo de trabajo:

- Allan Rosenbaum, Presidente del equipo de trabajo UNDESA/IASIA, actual Presidente de IASIA y Director del Instituto de Administración Pública y Servicios Comunitarios de la Universidad Internacional de la Florida (FIU por sus siglas en inglés), Miami, Florida, EE.UU.
- Guido Bertucci, Convocador del equipo de trabajo y Director, Division for Public Administration and Development Management/United Nations Department of Economic and Social Affairs (DPADM/UNDESA);
- Turgay Ergun, Convocador del equipo de trabajo y Director General, Public Administration Institute for Turkey & the Middle East, (TODAIE), Ankara, Turquía, y ex-presidente de IASIA, Bruselas, Bélgica;
- Barbara Kudrycka, Minister of Higher Education and Science, Government of Poland, Varsovia, Polonia;
- Natalya Kolisnichenko, Associate Professor, Department of European Integration Odessa Regional Institute of Public Administration, National Academy of Public Administration Office of the President, Odessa, Ucrania;
- Blue Wooldridge, Professor, L. Douglas Wilder School of Government and Public Affairs, Virginia Commonwealth University, Department of Political Science and Public Administration, Richmond, Virginia, EE.UU.
- Theo van der Krogt, Secretary General, European Association for Public Administration Accreditation, Twente, Netherlands (Países Bajos)
- John Mary Kauzya, Chief, Governance Systems and Institutions Unit in the Division of Public Administration and Development Management/United Nations Department of Economic and Social Affairs (DPADM/UNDESA);
- Ludmila Gajdosova, Executive Director, Network of Schools and Institutes of Public Administration of Central and Eastern Europe, Bratislava, Eslovaquia;
- Jide Balogun; anteriormente Director General de the Administrative Staff College of Nigeria and InterRegional Advisor with the U.N.;
- R.K. Mishra, Senior Professor and Director, Institute of Public Enterprise, Osmania University, India;
- Bianor Cavalcanti, Director, Brazilian School of Public Administration, Gertulio Vargas Foundation, (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro, Brasil;
- Mark Orkin, Director General, Southern African Management Development Institute (SAMDI), Pretoria, Sudáfrica;
- Margaret Saner, Directora Institutes Initiative CAPAM – Commonwealth Association for Public Administration and Management, Reino Unido;

Introducción

Las organizaciones del sector público deben ser de alto desempeño ya que el público busca servicios de alta calidad. Las personas que trabajan en el sector público deben contar con la mejor preparación y ser muy hábiles para poder realizar bien su trabajo. Esto significa que las instituciones que educan y preparan a estas personas se tienen que esforzar continuamente para alcanzar la excelencia, porque una mejor administración es el resultado de una preparación superior de administradores públicos.

En una publicación anterior del equipo de trabajo, Excellence and Leadership in the Public Sector; the Role of Education and Training, Allan Rosenbaum, uno de los editores y presidente del equipo, expresó el objetivo del equipo de trabajo de la manera siguiente:

La intención de este esfuerzo común es desarrollar estándares generales para alcanzar la excelencia en la administración pública. Se espera que estos estándares permitan que las instituciones individuales se auto-califiquen y así decidan qué recursos necesitan para lograr la excelencia.¹

Se debe enfatizar este último punto: los estándares propuestos aquí deben ser utilizados para la auto-evaluación durante un proceso de aprendizaje y no para juzgar los programas o a las instituciones. En la publicación anteriormente mencionada, Blue Wooldridge propuso algunas características que poseen las escuelas e instituciones de administración pública exitosas y las utilizó como una base para desarrollar los criterios por medio de los cuales se evalúa el nivel de excelencia de la educación y formación en la administración pública.² Las siguientes características están incluidas en la lista del Sr. Wooldridge:

- Compromiso con una visión y misión claramente definidas
- Ofrecimiento de servicios de calidad al cliente
- Capacitación para los empleados
- Valoración de la diversidad
- Comunicación efectiva

Las organizaciones exitosas poseen estas características, sean agencias del sector público o instituciones de educación y formación. Sin embargo, implementarlas representa un reto difícil para estas organizaciones y esto es lo que el equipo de trabajo ha tratado de resolver al desarrollar los estándares de excelencia que se explican a continuación. Guido Bertucci, Director of the Division for Public Administration and Development Management de las Naciones Unidas informa: “Esta iniciativa de UN/IASIA está basada en el hecho de que los programas de educación y formación para la administración pública tienen que ser concebidos e implementados con el propósito de preparar a los líderes del sector público actuales y futuros para que sean capaces de enfrentar los problemas principales que afrontan al mundo actual...”.³ El equipo de trabajo elaboró y ofrece los estándares de excelencia para ayudar a que se logre esta meta.

¹ Rosenbaum, et al. 2007: p. viii

² Wooldridge 2007

³ Bertucci 2007

Estándares de excelencia

El equipo de trabajo piensa que los criterios para evaluar la excelencia de la educación y formación en la administración pública deben de facilitar el trabajo del sector público ya que el resultado será servidores públicos de la más alta calidad. El equipo piensa que en este momento en la historia, el objetivo de la educación y formación en la administración pública debe ser ofrecerles a los administradores públicos la capacitación y las cualidades necesarias para contribuir a una mejor calidad de vida, especialmente para las personas más económicamente, socialmente y políticamente marginadas de la sociedad.⁴

1. Fuerte compromiso con el servicio público: Los profesores y administradores de programa se distinguen por su compromiso con el servicio público. En todas sus actividades (enseñanza, formación, asistencia técnica y demás actividades) y en todo momento están absolutamente comprometidos con trabajar para el avance del interés público y promover las instituciones democráticas. Esto se cumple dentro de todas las facetas del programa, incluyendo las actividades internas de la organización, así como las actividades programadas a niveles locales, regionales, nacionales e internacionales.

2. Abogar por los valores de interés público: Los profesores y administradores de programa demuestran su compromiso con el avance en el servicio público por medio de abogar por él, y en sus esfuerzos para crear una cultura de participación, compromiso, interés y responsabilidad en todas aquellas organizaciones e instituciones con las que entran en contacto. De esta manera, con su ejemplo y enseñanza preparan a los estudiantes y pasantes para ofrecer servicios públicos de la más alta calidad.

3. Combinar el aprendizaje, la práctica y el servicio comunitario: La administración pública es una ciencia aplicada. Por ende, los profesores y administradores de programa están comprometidos a combinar la teoría con la práctica y por lo tanto el programa se alimenta con el conocimiento y comprensión generados por la investigación y por una experiencia práctica excepcional. Por consiguiente, los profesores, administradores y los estudiantes que participan en

⁴ *Favor tome nota*

- En el texto que sigue la palabra ‘programa’ se utiliza como término genérico para todo tipo de educación y formación. Puede significar un plan de estudios de 2 años así como una actividad de formación que dura un día.
- Para programas más formales (por ejemplo un título de posgrado) los estándares y el criterio deben ser más específicos. En algunas ocasiones se podrán utilizar estándares adicionales (por ejemplo, un programa de posgrado debe durar un tiempo específico o requerir una cantidad determinada de créditos). Los estándares deben aplicarse a todas las actividades de educación y formación, y en algunas circunstancias el criterio para ciertos tipos de educación y entrenamiento esta especificado.
- Aunque en varias ocasiones se repite, se debe hacer hincapié en el hecho de que es esencial que todos los interesados estén involucrados en el proceso de definir, interpretar y detallar estos estándares

el programa están involucrados en actividades de investigación, formación y enseñanza con todas las comunidades interesadas, desde el pueblo o barrio más pequeño, hasta la comunidad internacional.

4. Los profesores son de primordial importancia: El compromiso y la calidad de los profesores (y/o entrenadores) es fundamental para alcanzar todas las metas del programa. Por lo tanto, debe de existir, en programas en donde se otorgan títulos, un grupo calificado de profesores de tiempo completo comprometidos con los estándares más altos de enseñanza, formación e investigación, y que además cuenten con la autoridad y responsabilidad apropiadas para cumplir con los estándares aceptados para la administración de programa. Estos profesores deben recibir un salario que les permita dedicarse de tiempo completo al logro de las metas del programa, y debe de haber el número suficiente de ellos para poder cumplir con la misión del mismo. Los requerimientos mínimos son de un profesor por cada 20 estudiantes de posgrado y por lo menos cuatro profesores de tiempo completo. Los profesores no deben de enseñar más de dos materias a la vez (o su equivalente en una institución de formación) durante el año calendario para poder dedicarse también a la investigación, la formación, el servicio y la asistencia técnica.

5. La integración es el corazón del programa: Un elemento esencial para lograr la excelencia en la educación y formación en la administración pública es un compromiso inquebrantable de los profesores y la administración hacia la diversidad de ideas y de participación. Los participantes de los programas, que incluyen los estudiantes, entrenadores, administradores y profesores deben de provenir de diferentes comunidades raciales, étnicas, y demográficas. Las ideas, conceptos, teorías y prácticas que son parte del programa deben representar una amplia variedad de intereses y enfoques intelectuales. Cada individuo debe ser integrado (tomando en cuenta sensibilidades basadas en etnicidad, nacionalidad, raza, orientación de género y accesibilidad para todos) al programa, y esto sirve para fomentar la integración de ideas. Ambas formas de integración, la intelectual y la participativa, son características de un programa excelente.

6. Un plan de estudios útil y responsivo: Una meta importante de la educación y formación en la administración pública es desarrollar administradores públicos quienes harán contribuciones positivas al servicio público en general y, en particular, a las organizaciones a las que pertenecen. Esto requiere que los programas de educación y formación tengan misiones coherentes que impulsen el desarrollo de planes de estudio e impulsen la organización de programa. Además, es de vital importancia que aquellos que eduquen y formen a los administradores públicos se comuniquen y trabajen con, y donde sea apropiado, sean receptivos a las organizaciones para las cuales están preparando a los estudiantes y entrenadores. También es necesario que a los estudiantes se les inculque el compromiso de hacer una contribución, y que su educación y fomentación los prepare para comunicarse de manera efectiva (tanto verbalmente como por escrito) con los que trabajan.

7. Es crucial contar con los recursos necesarios: Un requisito importante para crear un excelente programa de educación y formación es la disponibilidad de los recursos necesarios. Se requieren de diferentes tipos de recursos como instalaciones, tecnología, biblioteca y servicios para estudiantes (como el satisfacer las necesidades básicas de vivienda, atención médica, etc.). La disponibilidad de estos recursos está obviamente relacionada con la disponibilidad de los recursos financieros adecuados. Estos recursos financieros deben ser suficientes para mantener una facultad y/o entrenadores de tiempo completo, ofrecerles a los estudiantes y profesores cualquier ayuda que requieran (como fondos para participar en conferencias internacionales, etc.) y asegurar la disponibilidad de espacio adecuado para salones de clase, la investigación,

entrenamiento y juntas, así como oficinas individuales para cada profesor y para estudiantes si se requiere.

8. Colaboración vs. competencia: Finalmente, y más importante que todo lo demás, debe existir un sentido de propósito y misión común entre la facultad, entrenadores, administradores y estudiantes o aprendices del programa, derivado del compromiso del programa hacia el avance del interés público. También debe haber un sentido de determinación, hasta de competitividad, que impulsa el programa para ser el mejor y crea el deseo de cumplir y exceder los estándares de excelencia a nivel mundial.

Para evaluar el logro de estos estándares es necesario contar con los criterios apropiados para medir el avance del programa. Los criterios utilizados para medir los estándares que a continuación se presentan, fueron inspirados por los capítulos de Wooldridge y otros en *Excellence and Leadership in the Public Sector*, así como por los estándares utilizados por parte de NASPAA⁴, EAPAA⁵, ENQA⁶, y EFMD/EPAS⁷, y también por varias discusiones dentro del equipo de trabajo y con otros profesionales dentro de las juntas abiertas organizadas por el equipo durante conferencias internacionales. .

Las categorías principales de criterios utilizados para medir los estándares de excelencia

Los criterios para medir los estándares se dividen en varios grupos. Esta manera de agrupar los criterios puede estar sujeta a discusión y los criterios se pueden dividir en grupos diferentes que son también válidos. Sin embargo, después de estudiar diferentes criterios y/o estándares utilizados para la evaluación y acreditación internacionales, se concluyó que se podían dividir los criterios para medir los estándares en dos grupos: el primero trata con la cultura y las características de la institución misma, y el segundo grupo se relaciona con el programa ofrecido por la institución.

Por lo tanto, distinguimos entre:

- A. Criterios institucionales
- B. Criterios relacionados con el programa

Este segundo grupo se divide en cuatro sub-grupos:

- B1 Desarrollo y revisión del programa
- B2 Contenido de programa
- B3 Administración de programa
- B4 Realización de programa

4 National Association of Schools of Public Affairs and Administration/ Commission on Peer Review and Accreditation, NASPAA/COPRA 2006

5 European Association for Public Administration Accreditation, EAPAA 2006

6 European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA 2005

7 European Foundation for Management Education – Educational Planning and Assessment Systems, EFMD-EPAS 2006

A. Criterios institucionales para medir la excelencia en la organización del programa

Los criterios que a continuación se describen se aplican a nivel institucional y se pueden considerar como prerrequisitos para poder ofrecer un programa excelente.

1. Proceso de planeación estratégica: el programa debe desarrollar y actualizar sistemáticamente su estrategia dentro del marco de su propósito escogido o asignado por mandato. Este proceso debe enfocarse a las actividades del programa en las áreas de instrucción, formación, investigación y servicios públicos. El resultado de este proceso debe ser una misión clara para el programa.
2. Estructura financiera y presupuestaria: debe de existir una estructura financiera y presupuestaria transparente y eficiente, de la cual los responsables del programa tienen el control.
3. Sistema para garantizar la calidad: el programa debe contar con un sistema para garantizar la calidad (estrategia, política y procedimientos) formal y efectivo (continuo, circular y comprensivo) en el cual se asegura que los interesados estarán involucrados. Los resultados de este sistema deben estar disponibles al público.
4. Sistema para la administración de recursos humanos (HRM por sus siglas en inglés): el programa debe contar con un sistema efectivo de HRM con respecto a la remuneración, desarrollo personal (y especialmente el desarrollo de habilidades educacionales y experiencia internacional) y la participación. También la facultad y el personal deben de reflejar la diversidad de la población del país.
5. Contribuciones a la disciplina: como parte de la misión del programa o institución, los profesores reciben apoyo y estímulos para generar y difundir nuevos conocimientos en la disciplina de la administración pública y carreras afines.
6. Diversidad social y cultural: la política y práctica para selección de personal deben reflejar y promover la diversidad social y cultural.
7. Instalaciones: las instalaciones deben ser las adecuadas y contar con una biblioteca, personal de apoyo, salones de clase y equipo educacional, sistemas ICT (tecnología de información y comunicación) y oficinas para los profesores, e (si es necesario) instalaciones residenciales. Las instalaciones deben ser accesibles para personas discapacitadas.
8. Servicios para estudiantes: la institución debe contar con servicios para estudiantes de buena calidad, por lo menos con respecto a clases particulares, asesoramiento individual y ayuda para conseguir empleo.
9. Relaciones públicas: los programas deben contar con un sistema de relaciones públicas que ofrece información adecuada, verídica y objetiva sobre su trabajo, objetivos, estructura, costos, los premios otorgados, y logros generales del programa e institución.
10. Quejas: la institución debe tener un sistema (justo, accesible) para el manejo de quejas.
11. Funcionamiento ejemplar: el programa debe funcionar como si fuera una organización pública ejemplar.
12. Evaluaciones comparativas: el programa de compararse con regularidad con otras organizaciones de alta calidad.

B. Criterios para medir la excelencia del programa

Estos criterios para medir los estándares se aplican a los aspectos importantes del programa. A continuación se describen cuatro sub-grupos de normas para medir los estándares de desarrollo de programa, administración de programa, contenido de programa y realización de programa.

B1 Desarrollo y revisión de programa

1. Proceso de desarrollo y revisión de programa: debe de existir tanto un proceso adecuado para el desarrollo como para la revisión de programa, en los cuales deben estar involucrados todos los interesados.
2. Metas y objetivos del programa: el desarrollo y revisión de programa deben de producir un conjunto de metas y objetivos claros y realistas que incluyen la identificación de grupo(s) destinatario(s) de programa, y nivel de actividad de programa; idealmente los objetivos se deben presentar en forma de capacidades o resultados de aprendizaje (conocimientos, habilidades, actitudes) que se deben de obtener. Estas metas y objetivos pueden tomar la forma de la misión del programa.
3. Estrategia educacional: una estrategia educacional adecuada se debe diseñar basada en las metas, objetivos, nivel y grupo(s) destinatario(s) del programa. Debe existir un equilibrio entre la teoría y la práctica. Se deben de utilizar métodos de enseñanza múltiples. Los métodos de enseñanza deben haber sido investigados y comprobados, (“evidence-based”) tanto sea posible. Se debe de poner atención especial al aprendizaje en línea.
4. Diseño de programa: las metas, objetivos y estrategia educacional deben ser convertidas a un diseño de programa que abarca los componentes, horarios, tareas y evaluaciones del mismo.
5. Coherencia y congruencia del programa: el programa debe ser coherente y congruente, y el estudiante debe poder cumplir con sus requisitos durante el tiempo establecido. La relación entre los objetivos, capacidades, y/o resultados de aprendizaje, y los elementos, las asignaciones y evaluaciones del programa debe ser clara.
6. Facultad: el profesorado debe de incluir personas con experiencia académica y práctica. La mayoría de los profesores que trabajan en programas que otorgan títulos de posgrado deben de tener un doctorado y estar activamente trabajando en la investigación, el servicio social y si se requiere, como consultores. Los practicantes involucrados en los programas académicos y/o de formación deben estar adecuadamente preparados.
7. Número de profesores/personal de tiempo completo: se debe contar con un mínimo de cuatro profesores de tiempo completo responsables del programa.
8. Investigación: el profesorado/personal que trabaja en cualquier programa que otorga títulos debe de dedicar un porcentaje significativo de su tiempo a la investigación y el servicio comunitario.
9. Ingreso al programa: debe de existir un proceso de admisión adecuado, transparente y justo con los requisitos disponibles a todo el público.

B2 Contenido de programa

1. Coherencia y congruencia de programa: el contenido de programa debe ser el resultado lógico de sus metas, objetivos y estrategia educacional.
2. Nivel de programa: el contenido debe de adaptarse al nivel apropiado del grupo destinatario.

3. Requerimientos formales de programa: el contenido debe cumplir con los requisitos para la obtención de un certificado o título.
4. Base de programa: el contenido de programa debe ser el apropiado para su nivel y reflejar conceptos, ideas, teorías y métodos internacionales de vanguardia. Los métodos/procedimientos/políticas que se les enseñan a los alumnos deben estar bien investigados y documentados.
5. Multidisciplinario: el contenido de programa debe reflejar la base multidisciplinaria de la administración pública.
6. Experiencia práctica: Los programas que otorgan títulos deben estar estructurados de manera en que todos los graduados obtengan algún tipo de experiencia estructurada en el sector público o con organizaciones sin fines de lucro.
7. Consultas comunitarias: Durante el desarrollo tanto de programas de formación y de los que otorgan títulos, se deben de considerar las necesidades de las organizaciones para las cuales el individuo trabajará, ya que esto es de suma importancia. Debe de haber el dialogo y las consultas necesarias para esto.
8. Componentes del plan de estudios: El plan de estudios del programa debe de mejorar las capacidades, valores, conocimientos, y habilidades del estudiante para que pueda actuar de manera ética, justa, efectiva y con eficiencia. El plan de estudios debe de incluir

La administración de organizaciones de servicio público:

- Administración de recursos humanos
- Procesos financieros y presupuestarios
- Manejo de información, aplicaciones para nuevas tecnologías y política
- Leyes administrativas y constitucionales
- Habilidades para la comunicación efectiva
- Conceptos y comportamiento organizacionales y administrativos
- Relaciones entre sector privado y organizaciones sin fines de lucro y la administración de contribuciones

Mejoras en los procesos del sector público:

- Desarrollo de organizaciones de alto rendimiento
- Administración de contactos y sociedades
- El suministro de productos y servicios públicos
- Administración de proyectos y contratos
- Apoyo para la diversidad de los empleados
- Motivación y diseño de organizaciones del sector público

Liderazgo en el sector público:

- Resolución de problemas de manera creativa e innovadora
- Transformación institucional y organizacional
- Prevención de conflictos y estrategias de resolución
- Promoción de la equidad en el suministro de servicios
- Desarrollo de estrategias para disminuir la pobreza
- Desarrollo de instituciones democráticas
- Ética para el sector público

La aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas de análisis:

- Economía institucional y de desarrollo
- Formulación, análisis, implementación y evaluación de políticas y programas
- Toma de decisiones y resolución de problemas
- Planeación estratégica

El orden público y el ambiente organizacional:

- Instituciones y procesos políticos y legales
- Instituciones y procesos económicos y sociales
- Contexto histórico y cultural
- Administración del desarrollo económico
- Las implicaciones de gobiernos de terceros
- Reconocimiento y reconciliación de la diversidad cultural

Lo anterior no describe cursos específicos. Tampoco implica que se le debe de dedicar el mismo tiempo a cada área o que todos estos temas se deben ofrecer en programas de orden público, asuntos públicos o administración pública. Tampoco se deben utilizar de manera que impidan el desarrollo de puntos fuertes o áreas de especialización en cada programa.

9. Existen criterios adicionales que son relevantes para evaluar la excelencia de los programas. Estos se refieren a los aspectos más generales del programa y además contribuyen a las metas más importantes y esenciales para el bien estar de la sociedad. Por lo tanto, los programas que preparan a los individuos para el sector público o que ayuden a mejorar sus habilidades deben de incluir los siguientes temas:

Valores del sector público: todos los programas de educación y formación hechos para el sector público deben de contribuir al desarrollo de personas con verdaderos valores de sector público quienes cuentan con conocimientos sobre y comprensión de lo importante que es la siguiente lista para un sector público efectivo

- Valores democráticos
- Respeto hacia los derechos humanos individuales y básicos
- Equidad social y la distribución justa de productos y servicios
- Diversidad social y cultural
- Transparencia y responsabilidad
- Desarrollo sostenible
- Justicia e imparcialidad organizacional
- Reconocimiento de la interdependencia global
- Compromiso civil

Habilidades para el sector público: los programas de educación y formación que preparan a los estudiantes para el sector público deben permitir (con respecto a las metas y nivel del programa) que los participantes desarrollen capacidades personales para:

- Pensamiento analítico y crítico
- Manejo de complejidades
- Flexibilidad
- Manejo de la incertidumbre y la ambigüedad
- Trabajo en un ambiente político
- Desarrollo de organizaciones de alto rendimiento
- Inclusión de diferentes grupos e instituciones en la realización de metas políticas
- Aprendizaje de por vida
- Aplicación de experiencias prácticas a actividades académicas y de formación

Carácter del sector público: programas de educación y formación producidos para el sector público (con respecto a las metas y nivel de programa) deben de incluir

- Internacionalización y globalización
- El equilibrio entre la centralización y la descentralización
- El impacto de acuerdos y organizaciones multinacionales
- Debilitamiento del estado (el impacto de reducciones de presupuesto y la nueva administración pública).
- Nuevos métodos de comunicación y su impacto
- Administración colaborativa

B3 Administración de programa

Otro grupo de criterios para medir estándares tiene que ver con la administración del programa:

1. Responsabilidad de programa: debe de existir una estructura clara de responsabilidad por el programa.
2. Presupuesto de programa: el presupuesto (en términos de finanzas, personal e instalaciones) debe ser el adecuado para lograr las metas y objetivos del programa.
3. Administración de programa: debe ser el adecuado.
4. Progreso de los participantes: debe de implementarse un sistema de monitoreo adecuado para que cada estudiante pueda revisar su progreso.
5. Evaluación: el progreso de los estudiantes se debe medir con exactitud, de preferencia en términos de habilidades obtenidas. El trabajo de los estudiantes debe ser evaluado de acuerdo a criterios, reglas y procedimientos establecidos, los cuales se deben aplicar de manera congruente. Los estudiantes deben de tener acceso a un procedimiento justo para tratar asuntos relacionados con su progreso.
6. Información sobre el programa: los estudiantes deben tener acceso a información actual y oportuna sobre el programa.
7. Evaluación del profesorado: el trabajo de los profesores/personal involucrado en el programa debe ser evaluado con regularidad.
8. Comunicación: se debe de contar con un sistema adecuado de comunicación para todas las personas involucradas (estudiantes, profesores y personal).
9. Coherencia en la presentación: en el caso de los cursos que se ofrecen varias veces, se debe de garantizar una coherencia en la presentación.

10. Monitoreo y revisión de programa: debe de existir un sistema adecuado (continuo, circular y comprensivo) para el monitoreo (evaluación de cursos y programa) y revisión del programa por parte de todos los interesados. Este sistema debe ser congruente con el sistema global de aseguramiento de calidad de la institución.

B4 Realización de programa

1. Sistema para medir el cumplimiento: se debe contar con un sistema para medir el cumplimiento del programa. Este sistema debe estar relacionado con los objetivos del programa y cuando sea factible, incluir un sistema de comparación.
2. Satisfacción: la satisfacción con el programa desde el punto de vista de los interesados (estudiantes, graduados y patrones) se debe medir con regularidad.
3. Información básica de operación: información sobre (depende del tipo de formación o educación) detalles como el número de participantes, cobertura del grupo destinatario, bajas, y tiempo de estudio promedio, debe estar fácilmente disponible.
4. Objetivos específicos: si se deben lograr objetivos específicos, el cumplimiento debe ser medido según estos objetivos. Los objetivos pueden ser fijados por la misma institución o por otras instituciones competentes.
5. Puntos de referencia: el cumplimiento del programa debe ser comparado con el de otros programas semejantes cuando sea posible.
6. Impacto en la comunidad: de acuerdo a la misión del programa, su impacto en la comunidad debe ser medido y evaluado.
7. Resultados financieros: Según las reglas de la institución, la información financiera como el costo por estudiante y el rendimiento de las inversiones (en términos de tiempo, esfuerzo, financiamiento) deben de estar disponibles.
8. Impacto de programa: Se debe hacer el esfuerzo regularmente de obtener evaluaciones por parte de las organizaciones para las cuales los estudiantes se están preparando y/o formando. Los resultados de estas evaluaciones se deben utilizar para ajustar el programa de manera que mejore su efectividad y asegure su receptividad.

Referencias

- EAPAA (2006): *Accreditation Criteria*. European Association for Public Administration Accreditation (EAPAA) Electronic source retrieved March 24, 2007, from <http://www.eapaa.org/criteria.htm>.
- EFMD-EPAS (2006): *EFMD Programme Accreditation System: Standards and Criteria (version 7, 31 May 2006)*. European Foundation for Management Development (EFMD). Electronic source retrieved June 26, 2006, from http://www.efmd.org/attachments//tmpl_1_art_060516ecwh_att_060622xupz.pdf.
- ENQA (2005): *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Helsinki, European Association for Quality Assurance in Higher Education. 41 pp.
- Bertucci, Guido (2007). "Strengthening Public Sector Capacity for Achieving Millennium Development Goals" in A. Rosenbaum & J.-M. Kauzya, Eds.: *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs / International Association of Schools and Institutes of Administration: pp.1-8.
- Charih, Mohamed, Jacques Bourgault, Daniel Maltais, & Lucie Rouillard, (2007). "The Management Competencies of Senior Managers: A Look at Some OECD Countries" in A. Rosenbaum & J.-M. Kauzya, Eds.: *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs / International Association of Schools and Institutes of Administration: pp.25-43.
- NASPAA/COPRA (2006): *General Information and Standards for Professional Masters Degree Programs (January 2006 edition)*. National Association of Schools of Public Affairs and Administration (NASPAA). Electronic source retrieved March 23, 2007, from <http://www.naspaa.org/accreditation/seeking/reference/standards.asp>.
- Rosenbaum, Allan & John-Mary Kauzya, Eds. (2007): *Excellence and leadership in the public sector: the role of education and training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs / International Association of Schools and Institutes of Administration.
- Rosenbaum, Allan (2007): "Excellence in Public Administration Education: Preparing the Next Generation of Public Administrators" in: A. Rosenbaum & J.-M. Kauzya, Eds.: *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs / International Association of Schools and Institutes of Administration: pp.11-24.
- Wooldridge, Blue (2007): "High performing schools and institutes of administration: the role of standards of excellence." in: A. Rosenbaum & J.-M. Kauzya, Eds.: *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs / International Association of Schools and Institutes of Administration: pp.44-61.

La utilización de los estándares de excelencia

A continuación encontrará de nuevo los criterios anteriormente presentados con indicaciones de niveles posibles de logro en forma de escalas likert.

IMPORTANTE: los indicadores se deben usar como tal, no son reglas ni medidas objetivas o precisas de un criterio. Podrían existir otros indicadores de nivel de logro.

La lista de escalas likert se puede utilizar para auto-evaluar su institución y programa, y como inicio de un programa para mejoramiento de calidad. Se pueden tomar en consideración los siguientes puntos:

Conteste las siguientes preguntas con ayuda de sus interesados:

1. De acuerdo a su misión, ¿cuales son los criterios que no aplican y por qué?
2. Si no cuenta con los recursos para realizar una evaluación total de calidad, escoja los criterios más importantes para usted y sus interesados.
3. De acuerdo a su misión, ¿cuál es el nivel mínimo que debe alcanzar en cada criterio?
4. De acuerdo a su misión, ¿qué criterios adicionales se deben de tomar en cuenta?

Conteste las siguientes preguntas:

5. Califique su institución/programa de acuerdo a cada uno de los criterios seleccionados. ¿En qué basa su calificación? Cerciórese de tener evidencia suficiente para defender sus resultados.
6. ¿En qué criterios no alcanzó los niveles que había puesto como meta? ¿Cuáles son las posibles causas del bajo rendimiento?
7. ¿Qué medidas puede tomar para mejorar su desempeño en cada criterio?

Consulte con sus interesados:

8. Decidan qué acciones se deben de tomar e inicien su planeación.
9. Implementen las acciones a tomar. .
10. Evalúen los resultados regularmente y, cuando sea necesario, tomen otras medidas.

Criterios para evaluar el progreso sobre los estándares en forma de escala de Likert

	Criterio	0 No existe	1 Nivel básico	4 Nivel intermedio	7 Nivel alto
A. Estándares de excelencia institucionales					
1	Proceso de planeación estratégica	No existe ningún tipo de planeación estratégica	El proceso es implícito; ningún interesado importante está involucrado	El proceso existe, pero está incompleto; algunos interesados importantes están involucrados	Existe un proceso de planeación coherente y completo, el cual ofrece una misión clara; todos los interesados importantes están involucrados
2	Estructura financiera y presupuestaria	No hay estructura financiera ni presupuestaria	La estructura no es transparente y es ineficiente; el control es incompleto o marginal	La estructura no es transparente o es ineficiente; el control es incompleto	La estructura financiera y presupuestaria es transparente y eficiente y las personas responsables de los programas individuales tienen control del presupuesto.
3	Sistema de aseguramiento de calidad	No se cuenta con aseguramiento de la calidad	Existe algún tipo de aseguramiento de calidad pero no es sistemático. Ningún interesado está involucrado	Si hay aseguramiento de calidad, pero no es sistemático. No todos los interesados están involucrados	Hay un sistema (estrategia, política y procedimientos) formal y adecuado (continuo, circular y comprensivo) de aseguramiento de calidad en el cual se asegura que todos los interesados estarán involucrados. Este sistema está disponible al público.
4	Sistema de administración de recursos humanos (HRM)	No hay sistema HRM	El sistema HRM es básico (se trata sobre todo de la remuneración)	El sistema HRM se está desarrollando; se pueden observar únicamente sus elementos básicos	El sistema HRM incluye todos los elementos relevantes
5	Contribución a la disciplina	Los profesores/personal no pueden contribuir a la disciplina	Pocos profesores/personal contribuyen a la disciplina	Los profesores/personal contribuyen a la disciplina pero no cuentan con el apoyo o los estímulos necesarios para generar y difundir nuevos conocimientos	Los profesores/personal reciben el apoyo y los estímulos necesarios para generar y difundir nuevos conocimientos en la disciplina de la administración pública
6	Diversidad social y cultural	No se le da importancia a la diversidad social y cultural	Se le da poca importancia a la diversidad social y cultural	Se le da importancia a la diversidad social y cultural pero no está inculcada en la política de personal	La política y práctica de personal reflejan la diversidad social y cultural..
7	Se cuenta con instalaciones para la biblioteca, el personal de apoyo, salones de clase y equipo educacional,	La mayor parte de las instalaciones son absolutamente	Algunas instalaciones son insuficientes, pero la mayoría no lo son.	Varias instalaciones son aceptables, pero no todas. La mayoría no son accesibles	Todas las instalaciones son las apropiadas y son accesibles para personas discapacitadas.

	sistemas ICT y oficinas para los profesores y (si aplica) instalaciones de hotel. Las instalaciones son accesibles para personas discapacitadas.	insuficientes		para personas discapacitadas.	
8	Servicios para estudiantes	No hay servicios para estudiantes	Los pocos servicios para estudiantes son de baja calidad	Algunos servicios son de calidad, otros no lo son o no están disponibles.	Un sistema completo y de calidad de servicios está disponible.
9	Relaciones públicas	No hay relaciones públicas	Hay solamente poca información disponible	Hay bastante información disponible pero no siempre es la adecuada o precisa. No se cuenta con información accesible sobre el trabajo de la institución	Existe un sistema satisfactorio con información adecuada, precisa y objetiva sobre el trabajo, objetivos, estructura, los programas ofrecidos y sus costos, los títulos ofrecidos y sobre el desempeño de la institución.
10	Quejas	No hay manera de presentar quejas.	Las quejas se pueden presentar pero no hay sistema	El sistema para el manejo de quejas está incompleto.	Se cuenta con un sistema adecuado (justo, accesible) para el manejo de quejas.
11	Desempeño ejemplar		El desempeño de la institución no es ejemplar	El desempeño de la institución no es ejemplar en todos sus aspectos y/o no es fácilmente visible	La institución es una organización pública ejemplar
12	Puntos de referencia		La institución no se compara con organizaciones de alto desempeño.	La institución se compara con otras organizaciones de alto desempeño en algunos aspectos.	La institución se compara con otras organizaciones de alto desempeño.
B1 Desarrollo y evaluación de programa					
1	Proceso de desarrollo y evaluación de programa	No existe un proceso para el desarrollo y evaluación de programa	Se cuenta con algunos elementos de proceso para el desarrollo y evaluación de programa. Algunos interesados importantes están involucrados.	El proceso de desarrollo y evaluación de programa no es el adecuado y/o está incompleto. No todos los interesados importantes están involucrados.	Hay un proceso satisfactorio para el desarrollo y evaluación de programa en el cual están involucrados todos los interesados importantes.
2	Objetivos y metas de programa	No hay objetivos y metas implícitas ni explícitas	Únicamente existen metas y objetivos implícitos para el programa; los interesados importantes no están involucrados	Las metas y los objetivos son explícitos, pero no puestos en operación; algunos interesados importantes están involucrados	Las metas y los objetivos son explícitos y puestos en operación de acuerdo a capacidades o resultados del aprendizaje; todos los interesados importantes están involucrados

3	Estrategia educacional	No hay estrategia educacional	Los profesores/personal utilizan pocos métodos diferentes de enseñanza; no hay estrategia	Hay poca estrategia educacional. Se utilizan diferentes métodos de enseñanza por parte de los profesores/personal. No se utilizan métodos de enseñanza investigados y comprobados (evidence-based). El aprendizaje en línea se utiliza poco pero está integrado.	Una estrategia educacional adecuada ha sido diseñada basada en las metas, los objetivos, el nivel y los grupos destinatarios del programa. Se ha tomado muy en cuenta el balance entre la teoría y la práctica. Se utilizan múltiples métodos de enseñanza. Los métodos de enseñanza son 'evidence-based' en la medida posible. Se le da atención especial al aprendizaje en línea.
4	Diseño de programa	No hay relación entre las metas, los objetivos y la estrategia educacional y el programa	La relación entre las metas, los objetivos y la estrategia educacional con el programa es global.	Las metas, los objetivos y la estrategia educacional han sido transformados en un programa, pero no pueden ser ligados a los componentes, horario, trabajo y evaluaciones del programa.	Las metas, los objetivos y la estrategia educacional han sido convertidos en un diseño de programa que abarca los componentes, horario, trabajo y evaluaciones del programa.
5	Coherencia y congruencia de programa	El programa es un conjunto de partes sin relación	El programa no es coherente, congruente ni factible.	El programa es coherente, congruente y factible. La relación entre las capacidades o los resultados del aprendizaje por una parte, y por otra, los elementos, el trabajo y evaluaciones del programa no está clara.	El programa es coherente, congruente y factible. La relación entre las capacidades o los resultados del aprendizaje por una parte, y por otra, los elementos, trabajo y evaluaciones del programa está clara.
6	La facultad del programa	No hay profesores ni personal claramente asignados al programa	El número y la calidad del profesorado/personal no es el adecuado.	El número o la calidad del profesorado/personal no es el adecuado.	El profesorado/personal es el adecuado en todos los aspectos cuantitativos y cualitativos. Todos los profesores están adecuadamente preparados.
7	Número de profesores/personal cruciales	No hay profesores ni personal claramente asignados al programa	El número de profesores/personal responsables de lo más crucial del programa es menor a cinco.	El número de profesores/personal responsables de lo más crucial del programa es casi cinco.	El número de profesores/personal responsables de lo más crucial del programa es por lo menos cinco.
8	Participación en la investigación	No hay profesores ni personal claramente asignados al programa	Los profesores/personal responsables de lo más crucial del programa dedican muy poco tiempo a la investigación	Los profesores/personal responsables de lo más crucial del programa dedican parte de su tiempo a la investigación	Los profesores/personal responsables de lo más crucial del programa dedican un porcentaje significativo de su tiempo a la investigación

9	Admisión al programa	No hay criterios de admisión	Los criterios y el procedimiento para la admisión no están claros.	Los criterios o el procedimiento para la admisión no están totalmente claros.	El criterio y el procedimiento para la admisión están claros y transparentes y además están disponibles al público
B2 Contenido de programa					
1	Coherencia y congruencia de programa	El programa es un conjunto de partes sin relación	El programa es un conjunto de partes sin una relación explícita a las metas y los objetivos del programa.	El programa es parcialmente coherente y congruente; la relación con las metas y los objetivos es aún implícita	El contenido del programa es el resultado lógico y explícito de las metas, los objetivos y la estrategia educacional; es coherente y congruente
2	Nivel de programa	El contenido no está adaptado al nivel del título ni al grupo destinatario.	El contenido está insuficientemente adaptado al nivel del título y al grupo destinatario.	El contenido está adaptado al nivel del título pero no al grupo destinatario.	El contenido está adaptado al nivel del título y al grupo destinatario.
3	Requerimientos formales del programa	El programa no incluye ninguno de los elementos prescritos en los requisitos para el certificado o título	El programa incluye muy pocos de los elementos prescritos en los requisitos para el certificado o título	El programa no incluye todos los elementos prescritos en los requisitos para el certificado o título	El programa incluye los elementos prescritos en los requisitos para el certificado o título
4	Base del programa	Todos los componentes del programa están anticuados	Casi todos los componentes del programa están anticuados	Algunos componentes del programa son de vanguardia, algunos no lo son; los métodos no están investigados ni comprobados (evidence-based)	Todos los componentes del programa son de vanguardia y reflejan conceptos, ideas, teorías y métodos internacionalmente aceptados; los métodos son investigados y comprobados (evidence-based)
5	Multidisciplinario	El programa no es multidisciplinario	El contenido del programa no refleja suficientemente bien la base multidisciplinaria del campo de la administración pública.	El contenido del programa refleja en cierto grado la base multidisciplinaria del campo de la administración pública	El contenido del programa refleja la base multidisciplinaria del campo de la administración pública
6	Lo esencial de la administración pública	El programa no tiene los elementos esenciales de la disciplina de la administración pública.	El programa tiene algunos de los elementos esenciales de la disciplina de la administración pública.	El programa tiene varios, pero no todos los elementos esenciales de la disciplina de la administración pública.	El programa tiene todos los elementos esenciales de la disciplina de la administración pública, como teoría política y legal, administración de recursos humanos (HRM), realización del presupuesto público, administración de la información, diseño, implementación y evaluación de la política, economía pública,

					comportamiento y administración organizacional.
7	Valores del sector público	No hay ninguna referencia en el programa hacia los valores del sector público	Únicamente por casualidad se hace alguna referencia a los valores del sector público en el programa	En algunas partes del programa se hace referencia explícita a los valores del sector público	Los valores del sector público son un elemento explícito e integral de todos los componentes del programa.
8	Habilidades para trabajar en el sector público	El programa no ayuda a los estudiantes en el aprendizaje o formación de habilidades necesarias para trabajar en el sector público	El programa ayuda a los estudiantes en el aprendizaje y formación de pocas habilidades necesarias para trabajar en el sector público	El programa ayuda a los estudiantes en el aprendizaje y formación de algunas, pero no todas, las habilidades necesarias para trabajar en el sector público	El programa ayuda a los estudiantes a aprender sobre y obtener todas las habilidades necesarias para trabajar en el sector público
9	Naturaleza del sector público	El programa no le pone ninguna atención a la naturaleza del sector público.	El programa le pone muy poca atención a la naturaleza del sector público.	El programa le pone poca atención a la naturaleza del sector público.	El programa le pone la atención necesaria a la naturaleza del sector público.
B3 Administración de programa					
1	Responsabilidad del programa	No hay responsables del programa	La responsabilidad del programa no está clara y está dispersa.	La responsabilidad del programa está clara pero la facultad tiene poca influencia	La responsabilidad del programa está clara y la facultad tiene mucha influencia
2	Presupuesto del programa	No hay un presupuesto específico para el programa	El presupuesto del programa (en los aspectos de finanzas, personal e instalaciones) no es el adecuado para cumplir con sus metas y objetivos.	El presupuesto del programa (en los aspectos de finanzas, personal e instalaciones) no es del todo el adecuado para cumplir con sus metas y objetivos.	El presupuesto del programa (en los aspectos de finanzas, personal e instalaciones) es el adecuado para cumplir con sus metas y objetivos.
3	Administración de programa	No existe la administración de programa	La administración del programa es inadecuada	La administración del programa no es totalmente adecuada	La administración del programa es la adecuada
4	Progreso estudiantil	No existe ningún control del progreso de los estudiantes	Hay un control inadecuado del progreso de los estudiantes y no está disponible para los mismos.	Si hay un control adecuado del progreso estudiantil pero no está disponible para los estudiantes.	Hay un control adecuado del progreso estudiantil, el cual está disponible para ellos.
5	Evaluación	No se evalúa el trabajo estudiantil.	El trabajo de los estudiantes no se evalúa de manera adecuada. Se utilizan normas, procedimientos y criterios	El trabajo de los estudiantes se evalúa pero no en términos de habilidades adquiridas. Se utilizan normas, procedimientos y criterios	El trabajo de los estudiantes se evalúa de manera adecuada en términos de habilidades adquiridas. Se utilizan normas, procedimientos y criterios establecidos que se aplican

			no comprobados.	establecidos que se aplican de manera congruente para evaluarlos.	de manera congruente para evaluarlos.
6	Información sobre el programa	Es imposible para los estudiantes obtener información adecuada y oportuna sobre cambios en el programa o su progreso.	Es difícil para los estudiantes obtener información adecuada y oportuna sobre cambios en el programa o su progreso.	Parte de la información es la adecuada y es oportuna. Parte no. No toda la información es fácilmente accesible u oportuna.	Toda la información relevante sobre el programa está fácilmente y oportunamente disponible y es la más reciente.
7	Evaluación de la facultad	No existe una evaluación clara de la facultad o del personal.	Los métodos de enseñanza de los profesores/personal no se evalúan.	Los métodos de enseñanza de los profesores/personal a veces se evalúan.	Los métodos de enseñanza de los profesores/personal se evalúan regularmente.
8	Comunicación	No hay comunicación entre las personas involucradas	Hay un sistema de comunicación inadecuado entre todas las personas involucradas (estudiantes, profesores y personal)	Hay un sistema de comunicación incompleto entre las personas involucradas (estudiantes, profesores y personal)	Hay un sistema de comunicación adecuado entre las personas involucradas (estudiantes, profesores y personal)
9	Coherencia en la presentación	En el caso de múltiples presentaciones de los cursos, la coherencia no se garantiza.	En el caso de múltiples presentaciones de los cursos, la coherencia casi no se garantiza.	En el caso de múltiples presentaciones de los cursos, la coherencia se garantiza parcialmente.	En el caso de múltiples presentaciones de los cursos, la coherencia se garantiza.
10	Monitoreo y revisión de programa	No existe el monitoreo de programa.	Hay muy poco monitoreo de programa.	El monitoreo está limitado a la evaluación de cursos; sin embargo el proceso de evaluación no está claro o es informal; no hay un monitoreo del programa en su totalidad.	Hay un monitoreo continuo, circular y completo del programa y sus componentes.
B4 Cumplimiento de programa					
1	Sistema para medir el cumplimiento	No se reúne información sobre el cumplimiento	Se reúne muy poca información	Se reúne alguna información pero no de manera sistemática ni continua	Un sistema completo y adecuado de obtención de información está funcionando de manera continua. La información se utiliza para revisar el programa.
2	Satisfacción	No se mide la satisfacción con el programa.	La satisfacción con el programa desde el punto de vista de los interesados importantes (estudiantes, graduados y empresarios)	La satisfacción con el programa desde el punto de vista de los interesados importantes (estudiantes, graduados y empresarios) se	La satisfacción con el programa desde el punto de vista de los interesados importantes (estudiantes, graduados y empresarios) se mide regularmente.

			se mide irregularmente y no con todos ellos.	mide irregularmente o no con todos ellos.	
3	Información básica de operación	No hay ninguna información disponible	Solamente hay información sobre el número de estudiantes	También hay información sobre bajas y tiempo promedio de estudio.	Toda la información relevante está fácilmente accesible y actualizada.
4	Objetivos específicos	No se mide el logro de objetivos específicos	Casi nunca se mide el logro de objetivos específicos	Se mide el logro de algunos objetivos específicos	Se mide el logro de los objetivos específicos
5	Evaluación comparativa	No se hacen evaluaciones comparativas	Las evaluaciones comparativas están planeadas para el futuro	Se hacen algunas evaluaciones comparativas	Se realizan evaluaciones comparativas de los criterios relevantes
6	Impacto en la comunidad	No se mide el impacto en la comunidad	Casi no se mide el impacto en la comunidad	Se mide el impacto en la comunidad, pero de manera incompleta	Se mide el impacto en la comunidad
7	Rendimiento financiero	No hay ninguna información sobre indicadores financieros disponible	Hay muy poca información sobre indicadores financieros disponible	Hay información sobre algunos indicadores financieros disponible	Hay información sobre todos los indicadores financieros relevantes disponible