

Guía de evaluación

Modelo EVAM[®]

MODELO DE EVALUACIÓN, APRENDIZAJE Y MEJORA

2009

 GUIAS



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA

 agencia
de evaluación
y calidad

GUÍA DE EVALUACIÓN

Modelo EVAM[®]

MODELO DE
EVALUACIÓN, APRENDIZAJE Y MEJORA

AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y
LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Ministerio de la Presidencia

MADRID, 2009

Segunda edición: 2009

Primera edición: 2006

Equipo Técnico del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios:

Virginia Álvarez Cano
Consuelo Hidalgo Gómez
Belén Murillo Gorozarri (Becaria)
Mercedes Paja Fano
Patricia Pinta Sierra (Becaria)
Joaquín Ruiz López (Coordinación)

© Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

Esta obra se acoge al amparo del Derecho de la Propiedad Intelectual. Quedan reservados todos los derechos inherentes que recoge la Ley, así como los de traducción, reimpresión e Internet (web). Se permite la reproducción citando la fuente.

Edita: AEVAL

Catálogo General de Publicaciones Oficiales:

<http://www.060.es>

NIPO: 012-09-002-0



SUMARIO

1. Introducción	7
2. Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (Modelo EVAM®)	10
3. Estructura del Modelo EVAM.....	12
3.1. Ejes del Modelo	12
3.2. Aspectos que componen cada uno de los Ejes	14
3.3. Cuestiones a evaluar	15
4. Proceso de Evaluación con el modelo EVAM.....	19
5. Pautas para la asignación de puntuación a las Cuestiones y a la Organización.....	23
6. Propuesta de actividades asociadas para favorecer el desarrollo de los diversos Aspectos que componen el Modelo EVAM	26
7. Redacción del informe final	33
8. Fase de Mejora	34
9. Documento Marco y Manuales de Actuación	37
10. Certificación del nivel de excelencia	38
GLOSARIO DEL MODELO EVAM.....	39



1. Introducción

En la sociedad actual, los conceptos como calidad, mejora de los servicios, modernización, participación y cercanía a los ciudadanos adquieren significativa importancia como objetivos de cualquier Administración Pública.

El Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, integra, de forma coordinada y sinérgica, seis programas para la mejora continua de los servicios, regulando, en su capítulo V, el Programa de evaluación de la calidad de las organizaciones, y estableciendo dos niveles: autoevaluación y evaluación externa.

El propósito de la autoevaluación es el análisis regular, por las propias organizaciones, de sus procesos y resultados de gestión para identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora y poder determinar los oportunos planes de mejora.

Conforme a lo establecido en el artículo 20 del Real Decreto 951/2005, la evaluación externa, conlleva la validación de las autoevaluaciones realizadas o la realización de evaluaciones conforme a un modelo de evaluación de aprendizaje e innovación, a modo de autoevaluaciones asistidas.

A tal efecto, ya en la Resolución de 6 de febrero de 2006, de la Secretaría General para la Administración Pública, por la que se aprueban las directrices para el desarrollo de los programas del Marco general para la mejora de la calidad establecido en el ya citado Real Decreto 951/2005, determinaba en su apartado quinto que, entre los modelos de gestión de calidad reconocidos, se encuentra el Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM[®]), remitiendo en cuanto a su aplicación a las directrices que se encuentran en la primera edición de la presente Guía de Evaluación.

El Estatuto de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (en adelante, AEVAL), aprobado por Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre, en su disposición adicional segunda ha modificado el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, en el sentido de atribuir a esta Agencia Estatal, entre otras y dentro del programa de evaluación de las organizaciones, las competencias relativas a la determinación de los modelos de gestión de calidad reconocidos, así como el diseño, desarrollo y promoción de la utilización del modelo EVAM.



El Modelo EVAM, permite, por un lado, realizar un diagnóstico de las organizaciones con una metodología propia, desarrollada sobre la base de las experiencias acumuladas en procesos de autoevaluación y Modelos de referencia aplicados en la Administración Pública (EFQM, CAF, ISO, etc.), así como asociar actuaciones concretas para favorecer la mejora continua y valorar la madurez organizativa orientando, de esta manera, la planificación de las líneas de actuación futuras.

Este Modelo plantea, por tanto, un avance de la mejora gradual de las organizaciones a través de la aplicación de criterios de calidad.

En el análisis y desarrollo de la primera versión del modelo EVAM participaron expertos de diferentes organizaciones y se realizaron pruebas piloto en organizaciones, dando solidez y estabilidad a este modelo.

En la primera edición de esta Guía, el Modelo EVAM se presentaba como un modelo de evaluación externa o asistida. Sin embargo, la experiencia adquirida con su práctica ha supuesto que se extienda su utilización también como método de autoevaluación de las propias organizaciones, siendo ellas mismas las que han requerido se posibilite este modo de administración del Modelo.

Esta segunda edición de la Guía viene motivada por la necesidad de revisión de su contenido para adaptarlo a la nueva demanda y al continuo desarrollo en materia de evaluación de las organizaciones, fruto de la experiencia adquirida, al tiempo de facilitar su uso en todas las entidades de la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales.

El desarrollo del Modelo EVAM, en la segunda edición de la presente Guía, tiene los siguientes objetivos:

- Promover el proceso de autoevaluación en las organizaciones de las Administraciones Públicas
- Poner a su disposición un instrumento inicial de evaluación para favorecer los primeros pasos en la mejora y el camino a la Excelencia
- Suministrar a estas organizaciones las metodologías y acciones a seguir que permitan el avance en la mejora de la gestión
- Realizar, en su caso, la evaluación externa de las organizaciones que no han iniciado su autoevaluación.

Como novedades más destacadas respecto de la anterior edición, se ha incluido un glosario de términos, se ha modificado la estructura para hacer más operativa su utilización y en general, se ha revisado y actualizado su contenido.



El contenido de esta Guía es el siguiente:

- La Guía propiamente dicha, incluyendo la estructura del Modelo EVAM, la descripción del proceso y la metodología para la evaluación, así como la propuesta de actividades asociadas para favorecer el desarrollo de los diversos *Aspectos* que componen este Modelo.
- El cuestionario de evaluación actualizado, para ser utilizado durante la evaluación con el Modelo EVAM, incluido en el Anexo I.
- El Documento Marco de Actuación, que recoge el orden lógico de los pasos que debiera seguir una organización para la implantación del Modelo EVAM (Anexo II).
- Un conjunto de Manuales de Actuación, documentos de carácter breve y práctico que guiarán a la organización en el desarrollo de las recomendaciones de algunas actividades en función de los resultados obtenidos en la evaluación, incluidos en un Anexo III a esta Guía.

En estrecha relación con el fundamento de la revisión origen de esta segunda edición, existen organizaciones, tanto del ámbito Estatal, como Autonómico y Entidades Locales que lo han desarrollado a modo de autoevaluación y que, incluso, han solicitado la Certificación de su nivel de excelencia conforme el propio modelo, de acuerdo a lo establecido en el artículo 6.2.k) del Estatuto de la AEVAL y la Resolución reguladora de dicho procedimiento.



2. Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (Modelo EVAM®)

La lógica subyacente en este Modelo de evaluación es la del ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar, Actuar) desarrollándose la estructura del Modelo como sigue:

- Definición de la política y estrategia de la organización, basada en políticas públicas e identificación de los directivos/responsables.
- Desarrollo de la política y estrategia a través de planes y proyectos que expliciten los objetivos organizativos y su comunicación.
- Revisión y actualización de la política y estrategia a través del liderazgo.
- Identificación, gestión y mejora de los procesos conforme a la política y estrategia.
- Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.
- Gestión de Recursos adecuada a la política y estrategia organizativa:
 - Recursos Humanos
 - Recursos Materiales
 - Alianzas
- Determinación de mecanismos de seguimiento del grado de cumplimiento de la política y estrategia organizativa.
- Planificación y desarrollo de las mejoras en función de los resultados para garantizar la consecución de la política y estrategia organizativa.

El modelo EVAM se estructura en los siguientes elementos:

EJES: Factores críticos básicos en el funcionamiento de una organización. El modelo se compone de 5 Ejes, además de un eje Transversal que subyace a lo largo del modelo, el Eje de Comunicación.

ASPECTOS: Subdivisiones contenidas en cada uno de los Ejes. El Modelo se compone de 16 Aspectos.

CUESTIONES: Propuestas concretas que se integran en cada Aspecto y que han de contestarse con las evidencias encontradas durante la evaluación. El número de Cuestiones en las que se divide el Modelo es de 34.



Para asignar un valor a las evidencias aportadas y su grado de adecuación a la *Cuestión* concreta que se está evaluando, se utiliza el esquema lógico EVAMED, escala que propone unas cuestiones (QUÉ/POR QUÉ/ CÓMO/ DÓNDE, etc.) que permiten transformar el análisis cualitativo en cuantitativo. Finalmente se asigna una puntuación, en una escala de 0 a 100 dividida en tramos de 10 en 10 para cada *Cuestión*. La puntuación de cada *Eje* vendrá determinada por la media de las valoraciones de sus *Cuestiones* correspondientes, para finalmente obtener la puntuación global de la organización, y determinar cuantitativa y cualitativamente el nivel de madurez alcanzado por la organización.

El objetivo principal de la evaluación es identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización, impulsando la mejora continua de su rendimiento.

Los apartados de la guía son:

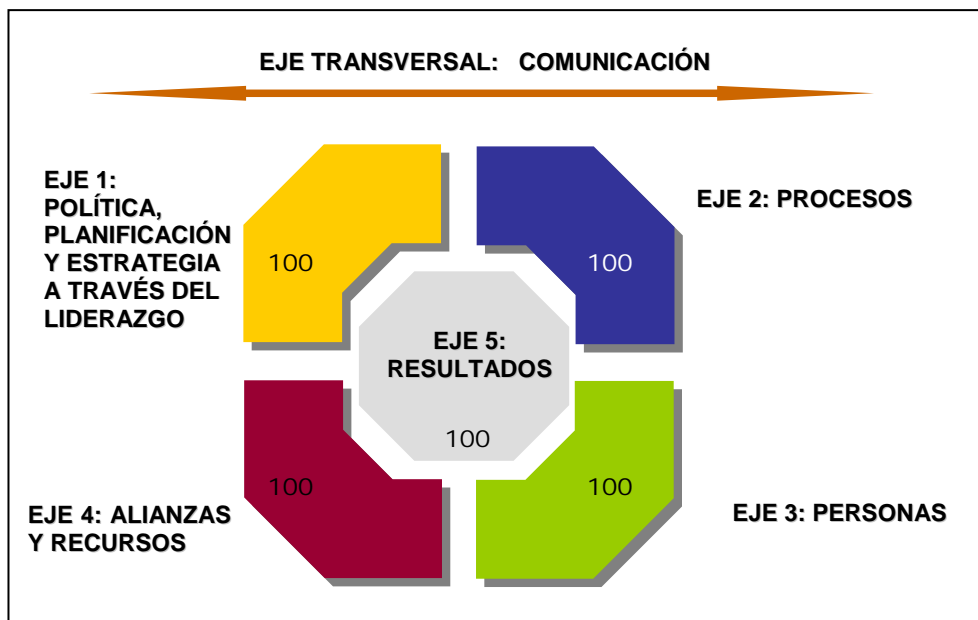
- Estructura del Modelo EVAM.
- Proceso de Evaluación con el modelo EVAM.
- Pautas para la asignación de puntuación a las Cuestiones y a la Organización Propuesta de actividades asociadas para favorecer el desarrollo de los diversos Aspectos que componen el Modelo EVAM
- Redacción del informe final
- Fase de mejora
- Documento Marco y Manuales de Actuación
- Certificación del Nivel de Excelencia
- Glosario de términos.



3. Estructura del Modelo EVAM

3.1. Ejes del Modelo

Los Ejes de evaluación del Modelo y su representación gráfica es la que sigue:



EJE 1: POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Los líderes desarrollan, comunican y facilitan la consecución de la Misión, Visión y Valores.

Son los que motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la mejora, además de servir de modelo de referencia en comportamiento y rendimiento para los demás.

Deben identificar y desarrollar los objetivos estratégicos en planes y proyectos operativos para hacer realidad la Visión y Misión de la organización, y establecer mecanismos de revisión para adaptar dichos objetivos a los cambios.

Para poder hacer realidad la política y estrategia es necesario identificar a los clientes/ciudadanos/ usuarios de los servicios de la organización.

EJE 2: PROCESOS

En su camino a la mejora, las organizaciones identifican los procesos que hacen realidad la política y estrategia, los representan mediante un mapa de procesos, los describen y documentan.



Para el diseño y desarrollo de los servicios, se tiene en cuenta a los clientes/ciudadanos/usuarios informándoles y prestándoles la asistencia necesaria.

Se arbitran mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios para poder aplicar en su caso las acciones oportunas de mejora en los procesos.

EJE 3: PERSONAS

En su camino a la mejora, las organizaciones desarrollan el potencial de las personas de la organización, realizando una planificación, gestión y mejora de los recursos humanos. Para ello deben existir canales de información, establecer planes de formación y fomentar la comunicación tanto de manera horizontal como vertical.

EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS

En su camino a la mejora, las organizaciones planifican y gestionan las alianzas externas, las relaciones con sus proveedores y los recursos internos en apoyo de su política y estrategia. Se debe establecer un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, las personas y el medio ambiente.

Asimismo, se deben establecer canales adecuados para gestionar la información y el conocimiento.

EJE 5: RESULTADOS

En su camino a la mejora, las organizaciones miden de manera periódica los indicadores de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios, de las personas de la organización y de su rendimiento, para conocer los resultados que obtienen en relación con los objetivos establecidos.

EJE TRANSVERSAL: COMUNICACIÓN

La comunicación subyace en todos los ejes del Modelo, confiriéndole unidad.

Los aspectos relacionados con la comunicación se analizan a través de las Cuestiones que componen cada uno de los restantes Ejes, por lo que no se hace una valoración concreta de éste.



3.2. Aspectos que componen cada uno de los Ejes

A continuación se presentan los Aspectos que componen cada uno de los Ejes de evaluación del Modelo EVAM, así como el número de Cuestiones en las que se desarrollan los Aspectos del Modelo:

EJES		ASPECTOS		Nº DE CUESTIONES
1	POLITICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO	1a	<i>La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo (4)</i>	6
		1b	<i>La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave (2)</i>	
2	PROCESOS	2a	<i>Diseño y gestión sistemática de los procesos (3)</i>	10
		2b	<i>Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios (1)</i>	
		2c	<i>Gestión de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios (3)</i>	
		2d	<i>Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor (3)</i>	
3	PERSONAS	3a	<i>Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos (3)</i>	4
		3b	<i>Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización (1)</i>	
4	ALIANZAS Y RECURSOS	4a	<i>Gestión de las alianzas externas y de los proveedores (2)</i>	8
		4b	<i>Gestión presupuestaria (1)</i>	
		4c	<i>Gestión de los edificios, equipamientos y materiales (3)</i>	
		4d	<i>Gestión de la tecnología (1)</i>	
		4e	<i>Gestión de la información y del conocimiento (1)</i>	
5	RESULTADOS	5a	<i>Resultados en clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios (2)</i>	6
		5b	<i>Resultados en las Personas (2)</i>	
		5c	<i>Resultados Clave (2)</i>	
				Total: 34 cuestiones



3.3. Cuestiones a evaluar

Las cuestiones a evaluar son las propuestas concretas a las que hay que dar respuesta en el proceso de evaluación de la organización a partir de las evidencias encontradas.

En los siguientes gráficos se presentan estas *Cuestiones*, el *Aspecto* al que se refieren y el *Eje* en el que se incluyen:

EJE 1: POLITICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO	
ASPECTOS	CUESTIONES
1.a La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo	1 La organización ha identificado quiénes son los directivos / responsables de la misma y éstos saben que lo son y conocen su responsabilidad.
	2 Los directivos / responsables establecen objetivos estratégicos y operativos de acuerdo con la Misión y la Visión de la organización.
	3 Los directivos / responsables traducen los objetivos estratégicos y operativos de la organización en planes y proyectos.
	4 Los directivos / responsables desarrollan, revisan y actualizan la política y estrategia de manera coherente con la Misión y la Visión de la organización.
1.b La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave	1 Se identifica y diseña el esquema general de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.
	2 Se desarrollan canales internos para comunicar el esquema de procesos clave, los objetivos, planes y tareas de la organización



EJE 2: PROCESOS

ASPECTOS	CUESTIONES	
2 a. Diseño y gestión sistemática de los procesos	1	Una vez identificados, los procesos clave de la organización necesarios para hacer realidad la política y estrategia están descritos y documentados.
	2	En todos los procesos se han establecido objetivos e indicadores que permiten realizar el seguimiento y verificación del grado de su cumplimiento
	3	Se han identificado y dado responsabilidades a los propietarios de los procesos y éstos conocen su responsabilidad
2.b Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/ usuarios de los servicios	1	Se tiene en cuenta a los clientes/ciudadanos/usuarios en el diseño y desarrollo de los servicios que se les ofrece mediante la utilización de alguna de estas fuentes: análisis de la demanda; análisis de las Q/S; encuestas de clientes o de cualquier otro medio disponible.
2.c Gestión de las relaciones con los clientes/ciudadanos/ usuarios de los servicios	1	Existen mecanismos para proporcionar a los clientes/ciudadanos / usuarios de los servicios información apropiada y fiable (ejemplo: a través de Carta de Servicios, página Web, etc.).
	2	Existen mecanismos para proporcionar a los clientes / ciudadanos / usuarios asistencia y ayuda en la prestación del servicio.
	3	Se desarrollan sistemas y procedimientos que permitan gestionar las quejas y sugerencias, y contestar a las preguntas que se formulan ofreciendo respuestas fundamentadas.
2.d Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/ usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.	1	El nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios se mide y analiza de forma sistemática con el fin de incorporar acciones de mejora.
	2	Los resultados de los indicadores de rendimiento de los procesos se miden y analizan para establecer prioridades y objetivos de mejora en dichos procesos.
	3	Se garantiza que las personas de la organización reciben la formación e información pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación.



EJE 3: PERSONAS	
ASPECTOS	CUESTIONES
3.a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos	1 Hay un desarrollo propio de la política general de recursos humanos basado en la estrategia y la planificación de la organización
	2 Se utiliza información del personal, procedente de diversas fuentes de la organización, para el desarrollo y mejora de la política, estrategia y planes de recursos humanos.
	3 Existen en la organización canales de comunicación horizontal, vertical, ascendente y descendente
3.b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización	1 Se establece y comunica un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas, se hace un seguimiento del mismo y se mide su aplicabilidad en la organización.

EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS	
ASPECTOS	CUESTIONES
4.a Gestión de las alianzas externas y de los proveedores	1 Los proveedores y aliados estratégicos de la organización están identificados en función de la política y la estrategia
	2 Para desarrollar e implantar proyectos específicos conjuntos con otras organizaciones del sector público o privado se promueven y organizan alianzas.
4.b Gestión presupuestaria	1 Las partidas presupuestarias de gasto están vinculadas al correcto desarrollo de los programas/proyectos planificados para la consecución de los objetivos.
4.c Gestión de los edificios, equipamientos y materiales	1 Se han adoptado acciones y planes para optimizar el consumo de suministros e inventarios de material, gestión de residuos, reciclaje, ahorro energético, etc.
	2 Se realiza un plan de adecuación de los edificios, espacios y equipos de la organización.
	3 Se ha desarrollado e implantado un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales que incorpora los procedimientos precisos para hacer efectiva una adecuada política de seguridad y salud laboral
4.d Gestión de la Tecnología	1 Se verifica la adecuación de las tecnologías a las necesidades de la organización y de sus procesos.
4.e Gestión de la Información y del Conocimiento	1 Se proporciona a los usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes (acceso a canales de información).



EJE 5: RESULTADOS		
ASPECTO	CUESTIONES	
5.a Resultados en clientes/ciudadanos / usuarios de los servicios	1	Las medidas de percepción de los clientes/ciudadanos/usuarios respecto a los servicios prestados por la organización muestran resultados buenos.
	2	Los indicadores internos de satisfacción de los clientes/usuarios/ciudadanos de los servicios prestados por la organización muestran resultados buenos
5b. Resultados en las Personas	1	Las medidas de percepción de las personas de la organización (como, por ejemplo, encuestas, entrevistas etc.), muestran resultados buenos.
	2	Los indicadores internos en relación con el rendimiento, participación, desarrollo de las capacidades de las personas de la organización muestran resultados buenos
5c. Resultados clave	1	Los indicadores de rendimiento económico-financiero de la organización muestran resultados buenos.
	2	Los indicadores de rendimiento no económico de la organización muestran resultados buenos.



4. Proceso de Evaluación con el modelo EVAM

El modelo EVAM constituye una herramienta sencilla y asequible de diagnóstico de las organizaciones, por ello se ha previsto su aplicación en aquéllas que no han tenido un contacto previo con la gestión de la calidad, pudiendo ser utilizado a modo de autoevaluación o autoevaluación asistida.

La primera tarea a realizar, es la designación del equipo de evaluación. Si la evaluación la realiza la propia organización a modo de autoevaluación, las personas que formen parte del equipo deben pertenecer a la misma.

En el caso de que el modelo EVAM sea utilizado como una autoevaluación asistida para la realización de un diagnóstico de la organización, contará con colaboración externa para su realización¹.

Antes de iniciar la evaluación, es necesario el compromiso de la dirección y conveniente la sensibilización de las personas de la organización en temas referidos a la gestión de la calidad, como son: la necesidad de conocer las opiniones y percepciones de los clientes/usuarios/ciudadanos de sus servicios, de las personas que integran la organización y de la sociedad en general, indicadores de medición y seguimiento, etc. De esta manera se involucra a todas las personas de la organización en el proceso de evaluación para la mejora continua, aumentando su eficacia.

Para la evaluación conforme al cuestionario diseñado (ver Anexo I) se sigue el siguiente proceso:

- Con carácter previo a la aplicación del Modelo EVAM, el equipo evaluador debe haber recibido formación en el mismo, impartida por personal de la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios (AEVAL) o por licenciarios autorizados por ésta.
- Debe designarse un coordinador entre los miembros del equipo de evaluación.
- El equipo evaluador diseña el esquema a seguir en el proceso de evaluación.

¹ En el ámbito de la Administración General del Estado, si el modelo EVAM se utiliza como evaluación asistida, contará con la participación de personal de la Inspección General de Servicios correspondiente, u órgano equivalente.



- Es conveniente que antes del inicio de la autoevaluación se recopile la información necesaria para su realización; en caso contrario, puede dilatarse enormemente el tiempo de realización.
- El equipo evaluador evalúa a la organización según el cuestionario conforme a cada uno de los Ejes establecidos. Durante la evaluación, la organización debe aportar las evidencias oportunas que el equipo evaluador solicite conforme al esquema definido en el cuestionario de evaluación.

La evaluación de la organización se realiza en dos etapas: Aproximación a la evaluación y la Evaluación según el cuestionario del modelo EVAM.

En la primera etapa se contesta a las Cuestiones básicas conforme al “Cuestionario de Aproximación a la Evaluación” (ver Anexo I). Esta primera aproximación orienta y prepara a la organización en los temas que se van a analizar en cada uno de los Ejes del Modelo.

Modelo del Cuestionario de Aproximación

EJE 1: POLITICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO	
1.a	Los clientes / usuarios / ciudadanos de los servicios que presta la organización están identificados.
1.b	La política y estrategia de la organización están definidas
EJE 2: PROCESOS	
2.a	Los procesos de la organización están identificados
EJE 3: PERSONAS	
3.a	La organización emprende acciones propias en materia de gestión de personal
EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS	
4.a	Las necesidades de recursos para el correcto despliegue de los procesos están identificadas.
EJE 5: RESULTADOS	
5.a	La organización realiza mediciones periódicas

En caso de contestar negativamente a alguna de las cuestiones, el equipo evaluador da a la organización recomendaciones para la mejora de los Ejes correspondientes, utilizando para ello, el Documento Marco y los Manuales de Actuación (Anexo II y Anexo III, respectivamente), valorando la conveniencia de continuar con la evaluación o emprender algunas acciones de mejora antes de continuar con la aplicación del modelo.



En una segunda etapa el equipo evaluador realiza la evaluación de cada uno de los Ejes a partir del "Cuestionario de Evaluación" (Ver Anexo I). Para ello, debe dar respuesta a las Cuestiones a evaluar de cada uno de los Aspectos de los diferentes Ejes.

En función de las evidencias recogidas, el equipo evaluador procederá a anotar en el Cuestionario de Evaluación los puntos fuertes y áreas de mejora de los aspectos relevantes de la gestión y de los resultados alcanzados por la organización. Además, para cada una de las cuestiones, se asigna una puntuación, según el esquema de puntuación EVAMED, que se explica en el siguiente apartado.

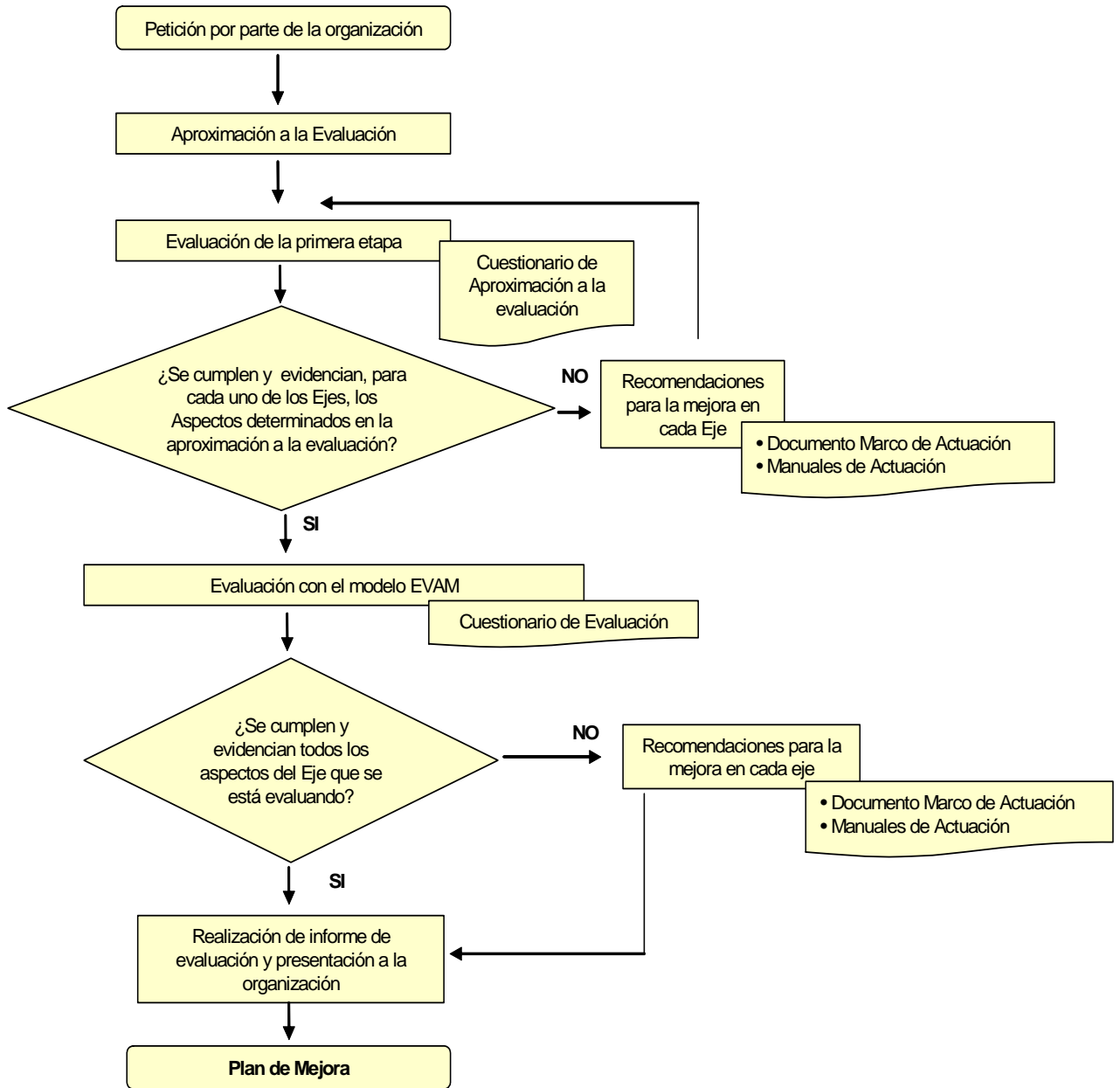
Finalmente el equipo evaluador presenta a la organización un informe de la evaluación que contenga:

- Áreas de Mejora y Puntos Fuertes detectados.
- Puntuación alcanzada (diagnóstico de situación) por la organización para cada uno de los Ejes de evaluación.
- En función de los resultados obtenidos en la evaluación, el equipo evaluador realizará recomendaciones a desarrollar por la organización para garantizar la mejora de los resultados obtenidos (Documento Marco y Manuales de Actuación).

Tanto los Puntos Fuertes y Áreas de mejora, como las puntuaciones y recomendaciones, deben ser consensuados por el equipo evaluador.



De forma gráfica, el esquema de evaluación a seguir y la documentación asociada a utilizar durante el proceso de autoevaluación es:





5. Pautas para la asignación de puntuación a las Cuestiones y a la Organización

El Modelo EVAM además de proporcionar un análisis cualitativo de las organizaciones, permite asignar una puntuación a cada una de las Cuestiones de cada Eje, utilizando para ello el esquema de puntuación EVAMED. De este modo, se facilita la comparación entre organizaciones y se posibilita el establecimiento de criterios objetivos sobre los resultados de la evaluación.

Para la puntuación de cada *Cuestión* se ofrecen en el Cuestionario unas pautas para la valoración de las evidencias presentadas y su adecuación, basadas en el ciclo PDCA.

La puntuación EVAMED propone diferentes preguntas según se estén evaluando los criterios de gestión (ejes 1, 2, 3 y 4) o el de resultados (eje 5).

A continuación se muestran las tablas con estas pautas a seguir:

Puntuación EVAMED para los Ejes 1, 2, 3 y 4

PREGUNTAS	VERIFICAR SI:
QUÉ / POR QUÉ	<ul style="list-style-type: none">• Se sigue una lógica clara.• Se ha definido la forma de actuar.• Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés.• Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia.
CÓMO / DÓNDE	<ul style="list-style-type: none">• Los planes y proyectos están implantados en todas las áreas relevantes• La implantación se realiza de manera estructurada, y coherente con la Planificación y con la Estrategia
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación.• Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.• Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.

Puntuación EVAMED para el Eje 5

PREGUNTAS	VERIFICAR SI:
SE HAN ESTABLECIDO MEDICIONES/ INDICADORES	<ul style="list-style-type: none">• El rendimiento es bueno y sostenido.• Los objetivos se alcanzan.• Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos.
RELEVANCIA DE LOS DATOS / INDICADORES UTILIZADOS	<ul style="list-style-type: none">• Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.



Una vez valoradas las evidencias con la escala de verificación EVAMED, a cada cuestión se le asigna una puntuación. Para puntuar, se marca en cada pregunta el tramo que se estime oportuno según las evidencias presentadas. Las personas que integran el equipo evaluador, puntúan individualmente cada cuestión, para en la puesta en común, llegar a un consenso sobre la puntuación de la misma.

En cada pregunta del cuestionario aparecerá una tabla como la que sigue en la que se indicará la puntuación más adecuada.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA		ALGUNAS EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

La puntuación global de los Ejes es la media aritmética de cada uno de ellos. Para obtenerla se suma el valor de las Cuestiones de cada Eje, dividiéndola por el número de Cuestiones de dicho Eje.

HOJA RESUMEN DE PUNTUACIÓN

Eje	1	2	3	4	5
Cuestión	1.a.1	2.a.1	3.a.1	4.a.1	5.a.1
Cuestión	1.a.2	2.a.2	3.a.2	4.a.2	5.a.2
Cuestión	1.a.3	2.a.3	3.a.3	4.b.1	5.b.1
Cuestión	1.a.4	2.b.1	3.b.1	4.c.1	5.b.2
Cuestión	1.b.1	2.c.1		4.c.2	5.c.1
Cuestión	1.b.2	2.c.2		4.c.3	5.c.2
Cuestión		2.c.3		4.d.1	
Cuestión		2.d.1		4.a.1	
Cuestión		2.d.2			
Cuestión		2.d.3			
Total	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	+6	+10	+4	+8	+6
Valoración asignada al Eje	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



Para obtener la puntuación global de la organización se suman las valoraciones logradas para cada uno de los cinco Ejes. Esta suma es la puntuación obtenida por la Organización como resultado de la Evaluación con el Modelo EVAM.

El Eje de Comunicación, al ser transversal a todos los demás, se valora dentro de cada uno de ellos, por lo que no recibe una puntuación individual como el resto de los Ejes.

La puntuación máxima que puede obtener la organización con este modelo es de 500 puntos.

PUNTUACIÓN GLOBAL

Ejes del Modelo EVAM	Puntuación obtenida	Puntos máximos Modelo EVAM
Política, Planificación y Estrategia a través del liderazgo		100
Procesos		100
Personas		100
Alianzas y Recursos		100
Resultados		100
Global Organización		500



6. Propuesta de actividades asociadas para favorecer el desarrollo de las diversos Aspectos que componen el Modelo EVAM

Una vez realizada la evaluación, se deduce fácilmente que las Cuestiones y los Ejes con mejor puntuación representan los puntos fuertes de la organización, mientras que aquellos con inferiores puntuaciones se corresponden con áreas de posible mejora, sobre las que definir y proponer planes de mejora.

A continuación, se presenta la propuesta de actividades (recomendaciones) que debe realizar la propia organización para obtener una mayor puntuación en los aspectos comprendidos en el Modelo EVAM.

En las siguientes tablas se relacionan de forma conjunta:

- Aspectos a evaluar en cada uno de los Ejes de evaluación.
- Cuestiones que componen cada Eje de evaluación
- Propuesta de actividades concretas a desarrollar por las organizaciones (recomendaciones) para, en su caso, dar cumplimiento a los Aspectos determinados en el Modelo EVAM.

En función de las actividades propuestas para dar respuesta a cada uno de los Aspectos y Ejes de evaluación, han sido elaborados unos Manuales de Actuación (ver Anexo III), para facilitar a las organizaciones, de forma breve y práctica, el desarrollo de las mismas.



EJE 1: POLITICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

ASPECTOS	CUESTIONES	RECOMENDACIONES
1. a La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo	1 La organización ha identificado quiénes son los directivos / responsables de la misma y éstos saben que lo son y conocen su responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Se debieran identificar los los directivos / responsables • Se debiera asignar funciones a los directivos / responsables y verificar su asunción por parte de éstos. • Los directivos / responsables de la organización debieran definir/conocer la Misión y Visión de la organización. • Basado en la definición de la política y estrategia de la organización, los directivos/responsables debieran desarrollar: <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos a largo plazo - Objetivos a corto plazo - Mecanismos de medición de indicadores • Los responsables / directivos debieran traducir los objetivos estratégicos en planes, tareas y proyectos que aseguren la consecución de los resultados
	2 Los directivos / responsables establecen objetivos estratégicos y operativos de acuerdo con la misión y la visión de la organización.	
	3 Los directivos / responsables traducen los objetivos estratégicos y operativos de la organización en planes y proyectos.	
	4 Los directivos / responsables desarrollan, revisan y actualizan la política y estrategia de manera coherente con la Misión y la Visión de la organización.	
1. b La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave	1 Se identifica y diseña el esquema general de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Se debieran identificar y definir los procesos clave necesarios para el despliegue de la política y estrategia de la organización. • Para cada objetivo de programa se debiera implantar indicadores de seguimiento del mismo. • Se debieran establecer sistemas de comunicación asociados a la difusión de objetivos, planes y tareas, para que las personas los reconozcan como propios. • Se debiera diseñar el Mapa de procesos.
	2 Se desarrollan canales internos para comunicar el esquema de procesos clave, los objetivos, planes y tareas de la organización.	



EJE 2: PROCESOS		
ASPECTOS	CUESTIONES	RECOMENDACIONES
2. a Diseño y gestión sistemática de los procesos	1 Una vez identificados, los procesos clave de la organización necesarios para hacer realidad la política y estrategia están descritos y documentados.	Los procesos debieran ser definidos incluyendo: <ul style="list-style-type: none">- Identificación del proceso- Descripción general del mismo (objeto del mismo, inicio, fin, etc.)- Identificación del propietario.- Objetivo/s asociado/s- Indicador/es asociado/s- Grupos de interés (internos y externos) asociados
	2 En todos los procesos se han establecido objetivos e indicadores que permiten realizar el seguimiento y verificación del grado de su cumplimiento	
	3 Se han identificado y dado responsabilidades a los propietarios de los procesos y éstos conocen su responsabilidad	
2. b Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes / ciudadanos / usuarios de los servicios	1 Se tiene en cuenta a los clientes/ciudadanos/usuarios en el diseño y desarrollo de los servicios que se les ofrece mediante la utilización de alguna de estas fuentes: análisis de la demanda; análisis de las Q/S; encuestas de clientes o de cualquier otro medio disponible.	Para el diseño y desarrollo de los servicios, se debiera realizar: <ul style="list-style-type: none">- Un análisis sistemático y periódico de la información disponible a través de encuestas de satisfacción, indicadores de procesos, análisis de quejas, sugerencias y otros mecanismos.



EJE 2: PROCESOS			
ASPECTOS	CUESTIONES		RECOMENDACIONES
2. c Gestión de las relaciones con los clientes/ciudadanos / usuarios de los servicios	1	Existen mecanismos para proporcionar a los clientes/ciudadanos / usuarios de los servicios información apropiada y fiable (ejemplo: a través de Carta de Servicios, página Web, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Se debieran utilizar herramientas que garanticen que se proporciona a los ciudadanos información apropiada y fiable sobre la organización y los servicios que ésta presta, como por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> - Carta de Servicios - Página Web actualizada - Dípticos, trípticos de información, etc. • Se debieran establecer mecanismos de atención y ayuda al ciudadano/usuario/cliente de los servicios. • Se debiera desarrollar el sistema de gestión de quejas y sugerencias.
	2	Existen mecanismos para proporcionar a los clientes/ciudadanos/usuarios asistencia y ayuda en la prestación del servicio.	
	3	Se desarrollan sistemas y procedimientos que permitan gestionar las quejas y sugerencias, y contestar a las preguntas que se formulen ofreciendo respuestas fundamentadas.	
2. d Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/ usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor	1	El nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios se mide y analiza de forma sistemática con el fin de incorporar acciones de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> • Se debieran desarrollar planes, a partir de los resultados obtenidos, para mejorar los servicios y las relaciones con los clientes / usuarios de los mismos con el fin de incrementar su nivel de satisfacción con la organización. • Se debiera aplicar una metodología para: <ul style="list-style-type: none"> - Revisar los procesos a partir de la información de las encuestas de satisfacción, del análisis de quejas y sugerencias, de los resultados de los indicadores de los procesos o de cualquier otro medio - Planificar la ejecución de los cambios - Comunicar los cambios - Formar al personal antes de la implantación de nuevos procesos o procesos modificados
	2	Los resultados de los indicadores de rendimiento de los procesos se miden y analizan para establecer prioridades y objetivos de mejora en dichos procesos.	
	3	Se garantiza que las personas de la organización reciben la formación e información pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación.	



EJE 3: PERSONAS			
ASPECTOS	CUESTIONES		RECOMENDACIONES
3. a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos	1	Hay un desarrollo propio de la política general de recursos humanos basado en la estrategia y la planificación de la organización	<ul style="list-style-type: none">• Conforme a la política y estrategia de la organización se debiera elaborar una planificación propia de las personas que incluya al menos:<ul style="list-style-type: none">- Definición de los puestos de trabajo- Perfiles para el desempeño del puesto de trabajo• Se debieran utilizar fuentes de información internas:<ul style="list-style-type: none">- Reuniones con personal- Encuestas, etc.para mejorar la gestión de recursos humanos.
	2	Se utiliza información del personal, procedente de diversas fuentes de la organización, para el desarrollo y mejora de la política, estrategia y planes de recursos humanos.	
	3	Existen en la organización canales de comunicación horizontal, vertical, ascendente y descendente	<ul style="list-style-type: none">• Se debiera elaborar un plan de formación de las personas que garantice el cumplimiento de los objetivos de la organización.• Se debieran utilizar los canales internos de comunicación para difundir, entre otros, el plan de formación.
3. b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización	1	Se establece y comunica un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas, se hace un seguimiento del mismo y se mide su aplicabilidad en la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Se debiera establecer un mecanismo de seguimiento de la formación a través de indicadores como:<ul style="list-style-type: none">- Grado de cumplimiento del plan,- Control de asistencias,- Resultados de los cuestionarios de satisfacción- Aplicabilidad al puesto de trabajo.



EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS		
ASPECTOS	CUESTIONES	RECOMENDACIONES
4.a Gestión de las alianzas externas y de los proveedores	1 Los proveedores y aliados estratégicos de la organización están identificados en función de la política y la estrategia	<p>Cada servicio debiera identificar las alianzas internas y externas para cumplir su política y estrategia, y trabajar en los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenios de colaboración • Acuerdos de mejora de condiciones de servicio/suministro con proveedores internos y externos. • Desarrollo de proyectos y tareas específicos conjuntos con otras organizaciones del sector público o privado.
	2 Para desarrollar e implantar proyectos específicos conjuntos con otras organizaciones del sector público o privado se promueven y organizan alianzas.	
4.b Gestión presupuestaria	1 Las partidas presupuestarias de gasto están vinculadas al correcto desarrollo de los programas/proyectos planificados para la consecución de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto de la organización para la realización de programas y proyectos responde a su política y estrategia. • Se debiera realizar el seguimiento del grado de ejecución del presupuesto.
4.c Gestión de los edificios, equipamientos y materiales	1 Se han adoptado acciones y planes para optimizar el consumo de suministros e inventarios de material, gestión de residuos, reciclaje, ahorro energético, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Se debieran desarrollar los mecanismos para gestionar los residuos (ejemplo: papel, tóner, etc.), la eficiencia energética, evaluación de impacto medioambiental, etc. • Se debiera analizar, en su caso, la adecuación de los espacios y equipos a las necesidades de los ciudadanos/usuarios y de la organización. • Se debiera desarrollar un sistema de seguimiento del grado de implantación del plan de prevención de riesgos laborales.
	2 Se realiza un plan de adecuación de los edificios, espacios y equipos de la organización.	
	3 Se ha desarrollado e implantado un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales que incorpora los procedimientos precisos para hacer efectiva una adecuada política de seguridad y salud laboral	
4.d Gestión de la Tecnología	1 Se verifica la adecuación de las tecnologías a las necesidades de la organización y de sus procesos.	Se debiera realizar un plan de adecuación de la tecnología a las necesidades para la prestación eficiente de los servicios
4.e Gestión de la Información y del Conocimiento	1 Se proporciona a los usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes (acceso a canales de información).	<ul style="list-style-type: none"> • Se debiera gestionar la información y el conocimiento relevante para el desarrollo de la estrategia de la organización. • Se debieran establecer los canales para la difusión de la información y el conocimiento relevantes. (Intranet, Boletines, Tablón de anuncios...)



EJE 5: RESULTADOS			
ASPECTOS	CUESTIONES		RECOMENDACIONES
5. a Resultados en clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios	1	Las medidas de percepción de los clientes/ciudadanos/usuarios respecto a los servicios prestados por la organización muestran resultados buenos.	Cada unidad prestadora de servicios debiera medir periódicamente los resultados en sus clientes, para ello: <ul style="list-style-type: none"> • Debiera elaborar una encuesta para la identificación de sus necesidades, expectativas y su nivel de satisfacción. • Debieran establecer indicadores y una metodología relativos a: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de Quejas y sugerencias - Tiempos de tramitación - Cumplimiento de estándares de calidad - Errores en la prestación del servicio - Actividades de formación al personal en atención al público - Otros
	2	Los indicadores internos de satisfacción de los clientes/usuarios/ciudadanos de los servicios muestran resultados buenos	
5. b Resultados en personas	1	Las medidas de percepción de las personas de la organización (como, por ejemplo, encuestas, entrevistas etc.), muestran resultados buenos.	La organización debe medir periódicamente los resultados alcanzados en sus personas, para ello: <ul style="list-style-type: none"> • Debiera desarrollar algún mecanismo (encuestas, reuniones con el personal, etc.) para conocer las necesidades/expectativas y la satisfacción del personal de la organización. • Debieran establecer indicadores y una metodología de análisis, relativos a: <ul style="list-style-type: none"> - Niveles de absentismo - Índices de rotación de personal - Participación en acciones formativas - Participación en actividades de mejora - Reconocimientos al personal - Sistemas de motivación - Otros
	2	Los indicadores internos en relación con el rendimiento, participación, desarrollo de las capacidades de las personas de la organización muestran resultados buenos.	
5. c Resultados clave	1	Los indicadores de rendimiento económico-financiero de la organización muestran resultados buenos.	La organización debe medir periódicamente los resultados alcanzados respecto del rendimiento planificado. Para ello, se debieran establecer indicadores relativos a: <ul style="list-style-type: none"> -Rendimiento económico-financiero, -Rendimiento no económico.
	2	Los indicadores de rendimiento no económico de la organización muestran resultados buenos.	



7. Redacción del informe final

El objetivo del informe final de evaluación es describir, en un documento que se presenta a los directivos y demás personas de la organización, los puntos fuertes y áreas de mejora encontrados en la organización evaluada, según han sido percibidos por el equipo de evaluación a la vista de las evidencias presentadas y de modo consensuado.

En el informe también deben incluir las orientaciones (recomendaciones) que la organización debe tener en cuenta en la elaboración de su plan de mejora.

El contenido de este documento es el siguiente:

- Datos generales de la organización evaluada
- Datos relativos a la autoevaluación.
 - Fechas y participantes en la evaluación (miembros del equipo evaluador).
 - Forma en la que se ha aplicado el Modelo: utilización del cuestionario, siguiendo los ejes, aspectos y cuestiones del Modelo EVAM.
- Resultados de la evaluación, según las evidencias obtenidas:
 - Puntos fuertes: logros de la organización.
 - Áreas de mejora: constataciones de carencias de la organización. Se redactan en negativo (Ej: no se presentan datos, no se informa...)
- Propuestas y recomendaciones finales. Se incluyen acciones a implantar en las áreas de mejora detectadas, a las que se acompañan, cuando proceda, los Manuales de Actuación (Anexo III).



8. Fase de Mejora

A la vista del informe final posiblemente surjan un número elevado de áreas de mejora. Esa gran cantidad de áreas de mejora hace que sean inabarcables en un primer momento, lo que puede resultar desmotivador si se pretenden acometer en su conjunto.

En consecuencia, lo aconsejable es que el equipo directivo, junto con el equipo evaluador, cuando se considere oportuno, defina los criterios para determinar las áreas de mejora críticas. Entre otros, se deben valorar criterios como el impacto que pueda tener la mejora de la acción en el rendimiento o en los objetivos de la organización o su capacidad para implantar la mejora. Es importante también distinguir entre aquellas que resultan cruciales para la organización y sobre las que se pueden acometer los planes de mejora que produzcan un cambio positivo y esperado y aquellas otras que, sin tener un carácter relevante, permitan la obtención de rápidos resultados con mínimo esfuerzo. Estas últimas producen automáticamente pequeños logros que hacen ver de modo fácil las ventajas del ejercicio de autoevaluación, motivando a continuar con las acciones de mayor calado.

En su conjunto, la selección de áreas de mejora comporta un ejercicio de establecimiento de prioridades de actuación, según la naturaleza de las actividades o servicios que preste la organización. Los criterios para orientar este proceso pueden ser muy variados y, generalmente, serán distintos de una organización a otra. Sin embargo, para averiguar cuáles son las áreas de mejora críticas y para determinar aquéllas sobre las que poder centrar planes de mejora viables, cabe plantearse cuestiones como las siguientes:

- El plan de mejora que se adopte ¿beneficiará a todos los grupos de interés de la organización?
- El plan de mejora que se adopte ¿afectará a toda la organización o sólo a alguna de sus áreas o unidades?
- El plan de mejora que se adopte ¿servirá para motivar a las personas de la organización?
- ¿Puede abordarse el plan de mejora con las capacidades actuales de las persona de la organización?
- ¿Cuenta la organización con los medios necesarios (económicos, materiales, tecnológicos) para acometer el plan de mejora?



- ¿Tiene autonomía la propia organización para tomar las decisiones que requiere el plan de mejora?
- ¿El beneficio esperado de la implantación de las mejoras compensará claramente el esfuerzo realizado?
- ¿Se pueden implantar las mejoras a corto plazo y se pueden obtener resultados de manera casi inmediata?

Con éstas u otras preguntas similares, la organización puede identificar las áreas de mejora críticas y sobre cuáles conviene articular su plan de mejora.

Un procedimiento útil para esta tarea consiste en construir una matriz de priorización en la que se tienen en consideración el impacto en la consecución de los objetivos de la organización y la capacidad de la propia organización para ponerla en práctica.

Un ejemplo de matriz de priorización puede ser:

Matriz de Priorización de Áreas de Mejora

Áreas de Mejora					
CRITERIOS	AM 1	AM 2	AM 3	AM 4	AM n
Gravedad					
Tiempo					
Rentabilidad					
Viabilidad <ul style="list-style-type: none">• N° Personas• Resistencia• Recursos					
Consenso					
Impacto Social					
Coste					
Urgencia					
Puntuación Total					

Una vez establecidas las áreas prioritarias, hay que traducirlas en un plan o planes de mejora. En este sentido, los directivos de la organización designarán cuántos Equipos de Mejora sean necesarios para diseñar las correspondientes acciones, estableciendo los objetivos a conseguir, las actividades a desarrollar, el calendario de realización, las personas responsables, los recursos que han de



ser movilizados y los procedimientos de seguimiento. El conjunto de las acciones seleccionadas constituirá el plan de mejora de la organización.

Todas las acciones de mejora deben estar sometidas durante su desarrollo a un control interno de progreso, que se efectúa mediante la verificación de la ejecución de actividades, plazos, indicadores de resultados, etc. La organización debe conservar los registros que evidencien la implantación de las acciones de mejora y los controles de proceso realizados.

Un ejemplo de ficha de seguimiento de las acciones de mejora puede ser:

SEGUIMIENTO DE UNA ACCIÓN DE MEJORA

A. Definición de la Acción de Mejora			
B. Propietario de la Acción			
C. Fecha de finalización del desarrollo			
D. Prioridad en el Ranking		E. Eje del Modelo EVAM	
F. Estado actual	Rojo	Ámbar	Verde
Descripción de la Acción de Mejora			
G. PLANIFICACIÓN (Descripción de la acción de mejora y las razones por las que fue seleccionada)			
H. DESARROLLO (Cómo se desarrolla la planificación)			
I. RESULTADOS (Medición del desarrollo)			
J. EVALUACIÓN Y REVISIÓN (Aprendizaje derivado del proceso; revisiones del enfoque y revisiones del plan de despliegue)			



9. Documento Marco y Manuales de Actuación

Para facilitar a las unidades evaluadas conforme al Modelo EVAM la interpretación de las recomendaciones y el despliegue del Modelo de Evaluación, se han elaborado dos tipos de documentos de actuación (para más detalle ver el documento Marco y Manuales de Actuación www.aeval.es):

- Documento Marco:

En este documento se recoge el orden lógico de los pasos que debiera seguir una organización que se inicia en la utilización de la evaluación como estrategia de mejora.

En función de los resultados obtenidos tras la evaluación mediante el Modelo EVAM se proponen los pasos a seguir estructurados en tres fases para que de esta forma las organizaciones inicien sus actuaciones de mejora de forma secuencial y organizada.

- Manuales:

Son documentos de carácter breve y práctico que guiarán a la organización en el desarrollo de las recomendaciones de cada Eje determinando las actividades en función de las áreas de mejora manifestadas en la evaluación.

Los Manuales de Actuación elaborados son los siguientes:

EJE TRANSVERSAL	EJE 1: POLITICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none">• DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN• IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN• ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS OPERATIVOS
	EJE 2: PROCESOS	<ul style="list-style-type: none">• DISEÑO Y GESTIÓN SISTEMÁTICA DE LOS PROCESOS• GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS• ELABORACIÓN DE CARTAS DE SERVICIOS
	EJE 3: PERSONAS	<ul style="list-style-type: none">• ACCIONES PROPIAS PARA EL DESARROLLO DE LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS• ELABORACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN Y MECANISMOS DE SEGUIMIENTO
	EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS	<ul style="list-style-type: none">• IDENTIFICACIÓN DE ALIANZAS• PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS
	EJE 5: RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none">• ELABORACIÓN DE PLANES DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES/CIUDADANOS/USUARIOS DE LOS SERVICIOS Y DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN• ELABORACIÓN DE INDICADORES
COMUNICACIÓN INTERNA		



10. Certificación del nivel de excelencia

Una vez realizada la evaluación de las organizaciones conforme al Modelo EVAM, y como culminación de la misma, pueden solicitar de forma voluntaria a la Agencia Estatal de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios (AEVAL) la certificación del nivel de excelencia alcanzado y la concesión de un sello, conforme a lo establecido en el párrafo k) del artículo 6.2. del Estatuto de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, aprobado por Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre y en la Resolución reguladora de dicho procedimiento.

Toda la información sobre la certificación del nivel de excelencia de las organizaciones y la concesión de los Sellos AEVAL se encuentra disponible en la "Guía para el reconocimiento de la excelencia" editada por la AEVAL (www.aeval.es).



GLOSARIO DEL MODELO EVAM

ACCIÓN DE MEJORA

Acción orientada a la supresión o minoración de una situación identificada como débil tras la realización de un proceso de evaluación.

ALIANZA

Colaboración con otra parte, sobre una base comercial o no comercial, con el fin de alcanzar una meta común, creando valor añadido para la organización y sus clientes/grupos de interés.

Entre los miembros de una alianza podemos encontrar proveedores (VER PROVEEDORES) y distribuidores, otras unidades administrativas, organizaciones etc.

APRENDIZAJE

Adquisición y comprensión de conocimientos e información dirigidos a la mejora o al cambio. Ejemplos de actividades de aprendizaje de las organizaciones son el *benchmarking/benchlearning*, las evaluaciones o auditorías internas y externas y los estudios sobre mejores prácticas. El aprendizaje individual puede incluir las actividades formativas y el desarrollo de habilidades.

ÁREA DE MEJORA

También denominada Punto débil. A partir de las evidencias y cuestiones planteadas en el proceso de evaluación se detectan y constatan carencias, lo que no se hace bien en la organización y debe abordarse su mejora. Se redactan, en general, en negativo (no hay evidencia, no se presentan datos, no se informa,...) y no como recomendaciones de lo que debería hacer o tener una organización. Por ejemplo: las áreas de mejora en los ejes 1 a 4 pueden corresponderse a desarrollo de planes o acciones sobre las que faltan datos sobre su lógica o no guardan relación con la política y estrategia de la organización, no queda claro el proceso, implantación escasa o no sistemática, etc. En cuanto al eje 5 las áreas de mejora pueden identificarse con tendencia negativa o fallos que impiden sostener niveles de rendimiento, objetivos no establecidos o que no se alcanzan, explicaciones poco claras sobre las causas de los resultados, ámbito que no abarque las áreas relevantes de la organización, etc.

BENCHLEARNING

Implica aprender de las fortalezas de otras organizaciones, de las cosas que hacen bien, buscar ideas para nuestro propio trabajo y aprender de sus errores para evitarlos. Es un proceso activo y continuo y no sólo una comparación de los parámetros de referencia: hechos y mediciones.

A diferencia del benchmarking clásico, el benchlearning no necesariamente requiere buscar organizaciones comparables; importa más el proceso de aprendizaje de otros que hacer comparaciones.



BENCHMARKING

Hacer comparaciones con otras organizaciones consideradas las mejores y aprender las lecciones que nos evidencian estas comparaciones

En la práctica, el benchmarking comprende:

1. Identificación de los grandes objetivos estratégicos de la organización.
2. Identificación de otras organizaciones que son conocidas por sus buenas prácticas, a través de foros especializados, revistas, etc.
3. Identificación de objetivos de esas organizaciones y detección de aquellas que comparten los mismos objetivos que la organización.

CALIDAD.

Maximizar el valor de los productos y servicios para todos los grupos de interés.

Hacer bien las cosas desde la primera vez.

Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.

Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas. Una categoría tendente siempre a la excelencia.

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (ISO 9000:2005)

CERTIFICACIÓN

Reconocimiento externo del nivel de calidad alcanzado por una organización.

CICLO PDCA (Ver MEJORA CONTINUA)

Estrategia de mejora continua de la calidad que se articula en cuatro fases. También se denomina *espiral DE MEJORA CONTINUA* ya que el cumplimiento de un paso te lleva al siguiente y se puede repetir el ciclo un número indefinido de veces. Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

Pone de relieve que los proyectos de mejora deben comenzar con una cuidada planificación, desarrollarse mediante acciones eficaces, controlarse y, en su caso, adaptarse convenientemente y empezar de nuevo con la planificación en un ciclo continuo, mejorando lo ya realizado.

CONSENSO

Se refiere a lograr un acuerdo y, generalmente, sigue a una autoevaluación previa donde los evaluadores se reúnen para comparar y discutir sus valoraciones y puntuaciones individuales. El proceso termina cuando todos los evaluadores logran un acuerdo sobre la evaluación y la puntuación global de la organización.



CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

El conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que los miembros de una organización transmiten, practican y refuerzan.

ECONOMÍA

Relación entre los medios de una organización que tienen usos alternativos con el cumplimiento de unos objetivos dados, bajo el criterio de la eficiencia y ahorro, sin que ello afecte a la calidad de los productos o de los objetivos.

EFICACIA

Relación entre los objetivos establecidos y los resultados alcanzados.

Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

EFICIENCIA (criterio económico)

Uso racional de los medios (recursos) con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles, energía y tiempo, logrando su optimización. Se puede relacionar también con la productividad

EJE TRANSVERSAL

Tema que atraviesa y subyace en todo el Modelo de Excelencia y que establece una estrecha vinculación entre todos los criterios. En el modelo EVAM, la Comunicación constituye el Eje Transversal.

ENCUESTA

Recogida de datos sobre opiniones, actitudes o conocimiento de individuos o grupos. Es frecuente que el estudio se dirija solo a una muestra representativa de la población total.

ESTÁNDAR

Valor que sirve de referencia para medir la evolución o alcance de un determinado indicador.

ESTRATEGIA

Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo.

Plan a largo plazo de acciones priorizadas para alcanzar una meta esencial o global o para cumplir una misión.



EVALUACIÓN

Proceso que comprende la recopilación y análisis de información de lo que hace un organización, de cómo lo hace, de sus recursos y resultados para determinar la adecuación a los objetivos establecidos, los puntos fuertes y áreas de mejora, definir acciones y tomar decisiones que orienten al aprendizaje y a la mejora.

EVIDENCIA

Información que apoya una afirmación o un hecho. La evidencia se considera esencial para formular una conclusión o un juicio firme sobre la base de pruebas objetivas.

EXCELENCIA

Práctica destacada de gestión de una organización y logro de resultados basados en un conjunto de conceptos fundamentales de Gestión de la Calidad Total. Estos conceptos son: orientación a resultados y al cliente, liderazgo y perseverancia en el propósito de gestionar por procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE´s)

Condiciones previas que deben ser cumplidas para alcanzar un determinado objetivo estratégico. Ponen de relieve aquellas actividades clave o resultados cuyo rendimiento satisfactorio es esencial para el éxito de la organización

Un factor crítico es un área relevante de una organización.

Un factor de éxito es algo que debe ocurrir (o no ocurrir) para conseguir un objetivo.

Requiere una especial atención por parte de los órganos gestores con el fin de asegurar que se dedican los mejores recursos a la ejecución o realización de dicho Factor de Éxito.

Se diferencia de los objetivos en que éstos son los fines o metas y los factores de éxito, los medios o requisitos que se deben cumplir para alcanzar los objetivos.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Gestión, desarrollo y utilización del conocimiento, las habilidades y el potencial pleno de las personas de una organización con el fin de apoyar la política y los planes de la organización y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Gestión por parte de una organización de sus activos intangibles a través de procesos de captación, estructuración y transmisión del conocimiento dentro de un marco de aprendizaje e innovación organizacional.



GRUPOS DE INTERÉS

Todos aquellos grupos o colectivos que tienen interés en una organización, sus actividades y sus logros. Entre ellos se pueden incluir a sus clientes, empleados, los asociados, asociaciones cívicas, legisladores, autoridades políticas y administrativas, etc.

HERRAMIENTA

Instrumento que ayuda a realizar un trabajo

IMPLEMENTAR / IMPLEMENTACIÓN

Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc, para llevar algo a cabo.

INDICADORES

Instrumentos de medida que permiten efectuar un seguimiento y valoración del grado de consecución de los objetivos propuestos.

Son las variables utilizadas por una organización y que sirven, a través de su medición en periodos sucesivos, para conocer la situación de las mismas en relación con algunos de los objetivos que previamente se han fijado, para así poder evaluar su grado de cumplimiento.

Características de los indicadores: pocos, relacionados con el resultado, y que den una información objetiva y fiable.

INNOVACIÓN

Es el proceso de transformación de nuevas ideas en nuevos servicios, procesos, herramientas, sistemas e interacción humana. Una organización puede ser considerada innovadora cuando una determinada tarea se desarrolla de una forma nueva para el puesto de trabajo; o cuando la organización ofrece a los clientes un nuevo servicio o lo presta de manera diferente.

INPUTS/INSUMO

Entradas. Cualquier clase de información, conocimiento, material u otro recurso utilizado para un proceso.

ISO

ISO son las siglas en inglés de la Organización Internacional para la Estandarización. Federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de las organizaciones nacionales de estandarización con el objeto de desarrollar normas internacionales necesarias para las empresas, los gobiernos y la sociedad, en alianza con los sectores donde son aplicadas. Su aprobación se realiza mediante procesos transparentes basados en aportaciones nacionales y las ofrecen para que sean implantadas en todo el mundo.



Las normas ISO especifican los requisitos para obtener los mejores productos, servicios, procesos, materiales y sistemas, y para la implantación de buenas prácticas organizativas, de gestión y de evaluación.

LIDERAZGO

La manera en que los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y visión de la organización, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla, implanta y revisa, centrándose en el cambio y la innovación.

LÍDERES

Aquellas personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que, de una u otra forma, tienen interés en la organización.

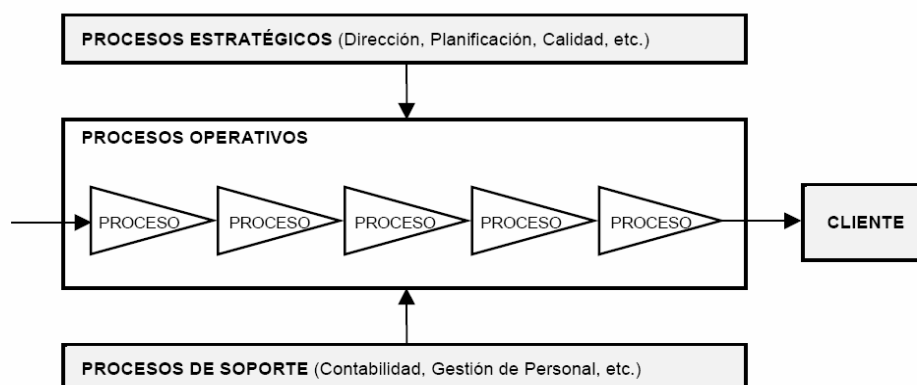
El término líder se asocia con aquellos que tienen capacidad para tomar decisiones.

MAPA DE PROCESOS (Ver también PROCESOS Y PROPIETARIO DE PROCESOS)

Un mapa de procesos es la representación gráfica del total de procesos y actividades que se llevan a cabo en una organización o unidad.

Esquema representativo de todos los procesos que requiere una organización para operar y desarrollar sus funciones.

Existen varios métodos para representar un proceso y un mapa de procesos. Ejemplo:





MEJORA CONTINUA (PROCESO DE)

Proceso que conduce al logro de un nuevo nivel de calidad, superior a cualquier otro conseguido antes. Debe alcanzar cambios positivos radicales.

El nivel más alto de mejora es la excelencia, que se alcanza mediante un proceso de mejora continua. Mejora en todos los campos y áreas que cabe lograr, por ej., mediante un avance tecnológico.

Se recomienda que la mejora se considere como un proceso más y se centre en aspectos concretos y prioritarios de la organización que se hayan detectado como áreas de mejora. Constituye el corolario de la autoevaluación.

MEJORES/BUENAS PRÁCTICAS

Rendimientos, métodos o enfoques óptimos que permiten obtener logros excepcionales. *Mejor práctica* es un término relativo que a veces hace referencia a la innovación (ideas en nuevos productos, servicios, procesos, acciones o políticas de organizaciones que han destacado por su innovación) o prácticas interesantes que han sido identificadas a través de actividades de benchmarking.

Acciones que han rendido servicio y ofrecido buenos resultados en un determinado contexto y se espera rindan similares resultados en contextos parecidos.

MISIÓN

Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización. Identifica el qué y para qué se llevan a cabo las actividades de la organización; descripción de los clientes, productos y servicios de la organización. Responde a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?, ¿para qué lo hacemos? Y ¿Por qué lo hacemos?.

OBJETIVOS

Situación que se intenta lograr. Resultado que se pretende conseguir en una organización en un período determinado.

Clasificaciones:

1. Según su marco temporal:

a) *Objetivos a largo plazo*: se establecen para un periodo entre 3 y 5 años;

b) *Objetivos a medio plazo*: Son los objetivos cuyo cumplimiento se establece para un periodo aproximado de 1 a 3 años.

c) *Objetivos a corto plazo*: Se trata de objetivos que se van a realizar en un periodo de tiempo menor a un año.

2. Según su ámbito:

a) *Objetivos estratégicos*: Estos objetivos establecen las metas generales a conseguir por la organización. Proporcionan un marco de trabajo para niveles



de planificación más detallados. Indican los cambios generales que deberán llevarse a cabo, describiendo cómo deberá ser la organización. No se corresponden necesariamente con un programa particular sino que, por el contrario, a menudo impactan en varios programas o incluso sobre la organización en su conjunto

b) *Objetivos operativos*: Desarrollan los objetivos estratégicos de la organización y pueden ser transformados automáticamente en actividades.

ORGANIZACIÓN PÚBLICA

Parte o división de la Administración Pública con cometidos y responsabilidades homogéneos, que es objeto de la autoevaluación.

En la Administración General del Estado, puede tratarse de un órgano superior, tal como una Secretaría de Estado; de órganos directivos, como una Secretaría General, una Subsecretaría, una Dirección General, una Subdirección General; de organismos autónomos; o de órganos y unidades o servicios periféricos, como una Delegación o Subdelegación del Gobierno, una Dirección Provincial, o los centros integrados en alguna de las antes citadas.

PERSONAS

Todos aquellos que prestan servicio en una organización, tanto si trabajan a tiempo completo como a tiempo parcial o de forma eventual. Empleados.

PLAN/ PLAN DE ACCIÓN

Documento que recoge el plan de tareas, la asignación de responsabilidades, los objetivos en la implantación de los proyectos (objetivos/resultados) y los recursos necesarios (tiempo, presupuesto)

PLAN DE MEJORA

Documento que recoge varias acciones de mejora planificadas para abordar áreas de mejora detectadas en el proceso de (auto) evaluación. Se deben presentar previa ordenación por prioridades (tanto de las áreas como de las acciones).

Directamente relacionado con la "oportunidad de mejora": brecha entre lo óptimo y la realidad como una oportunidad para establecer un Plan de Mejora.

POLÍTICA

Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional. Directrices u objetivos generales de una organización tal y como se expresan formalmente por la dirección política. Es la combinación de una meta y los medios para alcanzarla.



PRIORIZACIÓN/ SELECCIÓN (ORDENACIÓN POR PRIORIDADES)

Acción que consiste en seleccionar o dar preferencia a determinadas áreas y acciones de mejora frente a otras detectadas en el proceso de autoevaluación. La selección se efectuará atendiendo a unos criterios que la organización considere relevantes (impacto, tiempo, etc.).

PROCEDIMIENTO

Según la norma ISO 9000:2000, es la forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso que frecuentemente se plasma en un documento.

Cauce a seguir para la adopción de los actos administrativos.

PROCESOS. (Ver también MAPA DE PROCESOS Y PROPIETARIO DE PROCESOS).

Conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de una o más entradas (inputs) las transforma con unos recursos, generando un resultado (output) con un valor añadido.

Son horizontales y pueden atravesar diferentes áreas funcionales.

Clases (entre otras clasificaciones):

a) procesos *ESTRATÉGICOS* - aquellos que gestionan la relación de la organización con el entorno; están relacionados con la dirección. Gestionan la forma en que se toman las decisiones sobre planificación y mejoras de la organización. Establecen directrices para el funcionamiento del resto de los procesos.

b) *OPERATIVOS*. Son los que consumen más recursos y están relacionados con los clientes. Son los que en mayor medida gestionan actividades que conducen a la entrega del producto –servicio al cliente externo / interno. Trasladan al exterior la misión de la organización. De ellos depende la posibilidad de cumplir con las expectativas. Su optimización es decisiva para la eficiencia de la organización.

c) *DE SOPORTE O APOYO*. Aportan al resto de los procesos los recursos necesarios para desarrollarse.

PROCESOS CLAVE

Son aquéllos que resultan fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Permiten el despliegue de la planificación estratégica de una organización. Son considerados los más importantes para la organización, por estar directamente relacionados con los servicios fundamentales que presta la organización, con su política y estrategia y con sus clientes.

PROPIETARIO DE PROCESOS. (Ver también MAPA DE PROCESOS Y PROCESOS)

Persona responsable del diseño, mejora y rendimiento del proceso, así como de su coordinación e integración dentro de la organización.



Su responsabilidad incluye:

- Comprender el proceso: cómo se desarrolla en la práctica.
- Dirigir el proceso: Cómo encaja dentro de una visión más amplia; quiénes son los grupos de interés internos y externos y en qué medida satisface sus expectativas; cómo se relaciona con otros procesos.
- Comunicar el proceso a los grupos de interés internos y externos
- Controlar y medir el proceso: En qué medida es eficaz y eficiente.
- Comparar el proceso: Cómo lo hacen otras organizaciones y qué podemos aprender de ellas.
- Prever el proceso: Qué visión tenemos del proceso a largo plazo y qué tenemos que hacer para alcanzarlo.
- Informar sobre el proceso: Qué se puede mejorar concretamente. Dónde están sus debilidades y cómo podemos abordarlas.

Empleando estos elementos, el propietario del proceso tiene la oportunidad de mejorarlo de forma continua.

PROYECTO

Conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida, para lo cual precisa de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, que prevé el logro de determinados resultados y cuya programación en el tiempo responde a un cronograma con una duración limitada.

Un proyecto debe tener: metas y objetivos y cumplirse dentro de las limitaciones de un tiempo prefijado y con los recursos financieros también prefijados o determinados.

Su diferencia fundamental con los procesos radica en la no repetitividad.

PROVEEDOR

Agentes externos o internos que suministran (proveen, dotan) los recursos/inputs para la consecución de los resultados de la organización. Proporcionan las entradas de los procesos.

PUNTOS FUERTES

Lo que se hace bien de forma continua, constituyendo un punto diferencial respecto de otras organizaciones. Requiere un ejercicio de análisis y autoevaluación y debe estar apoyado en evidencias, hechos o documentos constatables (porque no siempre lo que se cree que se hace bien coincide con lo que se hace bien realmente).



RECOMENDACIONES

Propuestas que tienen por objeto mejorar la eficacia, la calidad o la eficiencia de la actividad de una organización, rediseñar los objetivos y/o reasignar los recursos.

Las recomendaciones deben estar vinculadas a las conclusiones de la autoevaluación y áreas de mejora detectadas.

RECURSOS

Inputs necesarios para alcanzar los objetivos de una organización.

Clases:

Internos (edificios, recursos humanos, tecnología, materiales,..)/ *Externos* (Alianzas).

Tangibles (son concretos, transferibles y fáciles de identificar y evaluar; activos físicos y financieros)/ *Intangibles* (difíciles de transferir y evaluar). Ej. Conocimientos, habilidades, relaciones, tecnologías.

REGISTRO

Conjunto de informaciones relacionadas entre sí que constituyen una unidad de tratamiento. Anotación o apunte inalterable y que queda como evidencia de la realización de una actividad.

Evidencia documental de funcionamiento.

RENDIMIENTO

Medida del logro alcanzado por un individuo, equipo, organización o proceso.

RESULTADOS CLAVE

Son los resultados que la organización está alcanzando en relación con su estrategia y planificación y con las necesidades y demandas de los diferentes grupos de interés (resultados externos); y en relación con su gestión y mejora (resultados internos).

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE/CIUDADANO/USUARIO

Percepción del grado en que se han cumplido los requisitos del servicio prestado. La satisfacción constituye un indicador de calidad del servicio.

SEGUIMIENTO

Después de un proceso de autoevaluación y de la introducción de cambios en la organización, se realiza un seguimiento para medir la consecución de los objetivos y sobre esta base lanzar nuevas iniciativas y eventualmente formular estrategias y planes más ajustados a las nuevas circunstancias.



VISIÓN

Sueño factible, alcanzable de lo que una organización desea hacer y hacia dónde quiere ir. Declaración en la que se describe como desea ser la organización en un futuro. Responde a las siguientes preguntas: ¿qué es lo que quiere la organización?, ¿cuáles son sus aspiraciones?, ¿cómo desea ser reconocida por los clientes, empleados y sociedad en general?.



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



Guía de Evaluación Modelo EVAM[®]

Anexo I: ***Cuestionarios***



Anexo I: Cuestionarios de evaluación

A.- Cuestionario de Aproximación a la evaluación:

EJE 1: POLITICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO		SI	NO*
1.a	Están identificados los clientes / usuarios / ciudadanos de los servicios que presta la organización.		
1.b	La política y estrategia de la organización están definidas		
EJE 2: PROCESOS		SI	NO*
2.a	Los procesos de la organización están identificados		
EJE 3: PERSONAS		SI	NO*
3.a	La organización emprende acciones propias en materia de gestión de personal		
EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS		SI	NO*
4.a	Las necesidades de recursos para el correcto despliegue de los procesos están identificadas.		
EJE 5: RESULTADOS		SI	NO*
5.a	La organización realiza mediciones periódicas		
COMENTARIOS:			

* Cuando la respuesta haya sido negativa, realizar recomendaciones para la mejora en ese Eje de evaluación.

(Aplicación del "Documento Marco y Manuales de Actuación")



B.- Cuestionario de evaluación:

EVAM CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Aspecto 1.a. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. La organización ha identificado quiénes son los directivos/responsables de la misma y éstos saben que lo son y conocen su responsabilidad		

QUÉ/POR QUÉ

VERIFICAR SI:

- Se sigue una lógica clara.
- Se ha definido la manera de actuar
- Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés
- Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Aspecto 1.a. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>2. Los directivos/ responsables establecen objetivos estratégicos y operativos de acuerdo con la Misión y la Visión de la organización.</p>		

QUÉ/ POR QUÉ: VERIFICAR SI:	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se ha definido la manera de actuar ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Aspecto 1.a. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>3. Los directivos/ responsables traducen los objetivos estratégicos y operativos de la organización en planes y proyectos.</p>		

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se ha definido la manera de actuar ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. ▪ Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. ▪ Se priorizan, planifican e implantan las mejoras. 			

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Aspecto 1 a. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
4. Los directivos/ responsables desarrollan, revisan y actualizan la política y estrategia de manera coherente con la Misión y Visión de la organización.		

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- Se sigue una lógica clara.
- Se ha definido la manera de actuar
- Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés
- Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Aspecto 1.b. La política y la estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Se identifica y diseña el esquema general de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.</p>		

QUE/POR QUÉ: VERIFICAR SI:	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:	EVALUACION Y REVISIÓN: VERIFICAR SI:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se ha definido la manera de actuar ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. ▪ Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. ▪ Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Aspecto 1.b. La política y la estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
2. Se desarrollan canales internos para comunicar el esquema de procesos clave, los objetivos, planes y tareas de la organización.		

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se ha definido la manera de actuar ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. ▪ Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. ▪ Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

EJE 2. PROCESOS

Aspecto 2.a. Diseño y gestión sistemática de los procesos

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Una vez identificados, los procesos clave de la organización necesarios para hacer realidad la política y estrategia están descritos y documentados.		

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se ha definido la manera de actuar ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<p>CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
---	--

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 2. PROCESOS

Aspecto 2.a. Diseño y gestión sistemática de los procesos

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>2. En todos los procesos se han establecido objetivos e indicadores que permiten realizar el seguimiento y verificación del grado de su cumplimiento.</p>		

CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. ▪ Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. ▪ Se priorizan, planifican e implantan las mejoras. 		

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 2. PROCESOS

Aspecto 2.a. Diseño y gestión sistemática de los procesos

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
3. Se han identificado y dado responsabilidades a los propietarios de los procesos y éstos conocen su responsabilidad.		

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- Se sigue una lógica clara.
- Se ha definido la manera de actuar
- Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés
- Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 2. PROCESOS

Aspecto 2.b. Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Se tiene en cuenta a los clientes/ciudadanos/usuarios en el diseño y desarrollo de los servicios que se les ofrece mediante la utilización de alguna de estas fuentes: análisis de la demanda, análisis de las O/S, encuestas de clientes o de cualquier otro medio disponible.		

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:
<ul style="list-style-type: none">Se sigue una lógica clara.Se ha definido la manera de actuarLas decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interésLas iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	<ul style="list-style-type: none">Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 2. PROCESOS

Aspecto 2.c. Gestión de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Existen mecanismos para proporcionar a los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios información apropiada y fiable (ejemplo: a través de Carta de Servicios, página web, etc.)</p>		

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara ▪ Se ha definido la manera de actuar ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantados en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 2. PROCESOS

Aspecto 2.c. Gestión de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
2. Existen mecanismos para proporcionar a los clientes/ciudadanos/usuarios asistencia y ayuda en la prestación del servicio		

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- Se sigue una lógica clara.
- Se ha definido la manera de actuar
- Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés
- Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 2. PROCESOS

Aspecto 2.c. Gestión de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>3. Se desarrollan sistemas y procedimientos que permitan gestionar las quejas y sugerencias, y contestar las preguntas que se formulen ofreciendo respuestas fundamentadas.</p>	

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se ha definido la manera de actuar ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantados en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL
0	10	20	30	40
			50	60
			70	80
			90	100



EJE 2. PROCESOS

Aspecto 2 d. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. El nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios se mide y analiza de forma sistemática con el fin de incorporar acciones de mejora.		

EVALUACIÓN Y REVISIÓN:

VERIFICAR SI:

- Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación.
- Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.
- Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL
0	10	20	30	40
				50
				60
				70
				80
				90
				100

EJE 2. PROCESOS

Aspecto 2.d. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>2. Los resultados de los indicadores de rendimiento de los procesos se miden y analizan para establecer prioridades y objetivos de mejora en dichos procesos.</p>		

QUE/POR QUE: VERIFICAR SI:	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se ha definido la manera de actuar ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantados en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. ▪ Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. ▪ Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 2. PROCESOS

Aspecto. 2.d. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
3. Se garantiza que las personas de la organización reciben la formación e información pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación.		

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI:
<ul style="list-style-type: none">Se sigue una lógica clara.Se ha definido la manera de actuarLas decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interésLas iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	<ul style="list-style-type: none">Los planes y proyectos están implantados en todas las áreas relevantes.La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.	<ul style="list-style-type: none">Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación.Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

EJE 3. PERSONAS

Aspecto 3.a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Hay un desarrollo propio de la política general de recursos humanos basado en la estrategia y la planificación de la organización		

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- Se sigue una lógica clara.
- Se ha definido la manera de actuar
- Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés
- Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 3. PERSONAS

Aspecto 3.a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>2. Se utiliza información del personal, procedente de diversas fuentes de la organización, para el desarrollo y mejora de la política, estrategia y planes de recursos humanos.</p>		

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se ha definido la manera de actuar ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<p>CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantados en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
---	---

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 3. PERSONAS

Aspecto 3.a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
3. Existen en la organización canales de comunicación horizontal, vertical ascendente y descendente.		

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se ha definido la manera de actuar ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<p>CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantados en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
--	--

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 3. PERSONAS

Aspecto 3.b. Identificación, desarrollo y mantenimiento de conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Se establece y comunica un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas, se hace un seguimiento del mismo y se mide su aplicabilidad en la organización.</p>		

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se ha definido la manera de actuar ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<p>CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantados en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia. 	<p>EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. ▪ Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. ▪ Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL
0	10	20	30	40
		50	60	70
			80	90
				100



EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto 4.a. Gestión de las alianzas externas y de los proveedores

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Los proveedores y aliados estratégicos de la organización están identificados en función de la política y la estrategia.		

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:
<ul style="list-style-type: none">Se sigue una lógica clara.Se ha definido la manera de actuarLas decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interésLas iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	<ul style="list-style-type: none">Los planes y proyectos están implantados en todas las áreas relevantes.La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto 4.a. Gestión de las alianzas externas y de los proveedores

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>2. Para desarrollar e implantar proyectos específicos conjuntos con otras organizaciones del sector público o privado se promueven y organizan alianzas</p>		

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se ha definido la manera de actuar ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<p>COMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantados en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
---	---

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto 4.b. Gestión Presupuestaria

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Las partidas presupuestarias de gasto están vinculadas al correcto desarrollo de los programas/proyectos planificados para la consecución de los objetivos.</p>		

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se ha definido la manera de actuar ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantados en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. ▪ Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. ▪ Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto 4.c. Gestión de edificios, equipamientos y materiales

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Se han adoptado acciones y planes para optimizar el consumo de suministros e inventarios de material, gestión de residuos, reciclaje, ahorro energético, etc.		

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:
<ul style="list-style-type: none">Se sigue una lógica clara.Se ha definido la manera de actuarLas decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interésLas iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia	<ul style="list-style-type: none">Los planes y proyectos están implantados en todas las áreas relevantes.La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto 4.c. Gestión de edificios, equipamientos y materiales

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>2. Se realiza un plan de adecuación de los edificios, espacios y equipos de la organización</p>		

QUE/POR QUE: VERIFICAR SI:	COMO/DONDE: VERIFICAR SI:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se ha definido la manera de actuar ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantados en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia. 			

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto 4.c. Gestión de edificios, equipamientos y materiales

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
3. Se ha desarrollado e implantado un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales que incorpora los procedimientos precisos para hacer efectiva una adecuada política de seguridad y salud laboral.		

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se ha definido la manera de actuar ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantados en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. ▪ Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. ▪ Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto 4.d. Gestión de la Tecnología

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Se verifica la adecuación de las tecnologías a las necesidades de la organización y de sus procesos.</p>		

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se ha definido la manera de actuar ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantados en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. ▪ Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. ▪ Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto 4.e. Gestión de la Información y del Conocimiento

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Se proporciona a los usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes (acceso a canales de información)</p>		

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se ha definido la manera de actuar ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantados en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. ▪ Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. ▪ Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 5. RESULTADOS

Aspecto 5.a. Resultados en clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
1. Las medidas de percepción de los clientes/ciudadanos/usuarios respecto a los servicios prestados por la organización muestran resultados buenos		

SE REALIZAN MEDICIONES:

VERIFICAR SI:

- El rendimiento es bueno y sostenido
- Los objetivos se alcanzan
- Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos

RELEVANCIA DE LOS DATOS MEDIDOS:

VERIFICAR SI:

- Los resultados abarcan todas las reas relevantes.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 5. RESULTADOS

Aspecto 5.a. Resultados en clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>2. Los indicadores internos de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios prestados por la organización muestran resultados buenos</p>		

<p>SE HAN ESTABLECIDO INDICADORES VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El rendimiento es bueno y sostenido ▪ Los objetivos se alcanzan ▪ Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos 	<p>RELEVANCIA DE LOS INDICADORES UTILIZADOS: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los resultados abarcan todas las reas relevantes.
---	--

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL
0	10	20	30	40

EJE 5. RESULTADOS

Aspecto 5.b. Resultados en las Personas

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Las medidas de percepción de las personas de la organización (como, por ejemplo, encuestas, entrevistas etc.) muestran resultados buenos.</p>		

<p>SE REALIZAN MEDICIONES: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El rendimiento es bueno y sostenido ▪ Los objetivos se alcanzan ▪ Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos 	<p>RELEVANCIA DE LOS DATOS MEDIDOS: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los resultados abarcan todas las reas relevantes.
--	---

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL
0	10	20	30	40



EJE 5. RESULTADOS

Aspecto 5.b. Resultados en las Personas

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>2. Los indicadores internos en relación con el rendimiento, participación y desarrollo de las capacidades de las personas de la organización muestran resultados buenos.</p>		

<p>SE HAN ESTABLECIDO INDICADORES VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El rendimiento es bueno y sostenido ▪ Los objetivos se alcanzan ▪ Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos 	<p>RELEVANCIA DE LOS INDICADORES UTILIZADOS: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los resultados abarcan todas las reas relevantes.
---	--

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL
0	10	20	30	40



EJE 5. RESULTADOS	
Aspecto 5.c. Resultados clave	
CUESTION	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Los indicadores de rendimiento económico financiero de la organización muestran resultados buenos.</p>	

SE HAN ESTABLECIDO INDICADORES VERIFICAR SI:	RELEVANCIA DE LOS INDICADORES UTILIZADOS VERIFICAR SI:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El rendimiento es bueno y sostenido ▪ Los objetivos se alcanzan ▪ Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.

SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA	ALGUNAS EVIDENCIAS	BASTANTES EVIDENCIAS	EVIDENCIAS CLARAS	EVIDENCIA TOTAL						
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



EJE 5. RESULTADOS									
Aspecto 5.c. Resultados clave									
CUESTION		PUNTOS FUERTES			ÁREAS DE MEJORA				
2. Los indicadores de rendimiento no económico de la organización muestran resultados buenos.									
SE HAN ESTABLECIDO INDICADORES VERIFICAR SI:		RELEVANCIA DE LOS INDICADORES UTILIZADOS VERIFICAR SI:							
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El rendimiento es bueno y sostenido ▪ Los objetivos se alcanzan ▪ Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los resultados abarcan todas las áreas relevantes. 							
SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA		ALGUNAS EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS		EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0		10		20		30		40	
		20		30		40		50	
		30		40		50		60	
		40		50		60		70	
		50		60		70		80	
		60		70		80		90	
		70		80		90		100	



HOJA RESUMEN DE PUNTUACIÓN

Eje	1	2	3	4	5	
Cuestión	1.a.1	2.a.1	3.a.1	4.a.1	5.a.1	<input type="text"/>
Cuestión	1.a.2	2.a.2	3.a.2	4.a.2	5.a.2	<input type="text"/>
Cuestión	1.a.3	2.a.3	3.a.3	4.b.1	5.b.1	<input type="text"/>
Cuestión	1.a.4	2.b.1	3.b.1	4.c.1	5.b.2	<input type="text"/>
Cuestión	1.b.1	2.c.1		4.c.2	5.c.1	<input type="text"/>
Cuestión	1.b.2	2.c.2		4.c.3	5.c.2	<input type="text"/>
Cuestión		2.c.3		4.d.1		<input type="text"/>
Cuestión		2.d.1		4.d.1		<input type="text"/>
Cuestión		2.d.2				<input type="text"/>
Cuestión		2.d.3				<input type="text"/>
Total	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	+0	+10	+4	+0	+0	
Valoración asignada al Eje	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



PUNTUACIÓN GLOBAL

Ejes del Modelo EVAM	Puntuación obtenida	Puntos máximos Modelo EVAM
Política, Planificación y Estrategia a través del liderazgo		100
Procesos		100
Personas		100
Alianzas y Recursos		100
Resultados		100
Global Organización		500



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



Guía de Evaluación

Modelo EVAM[®]

***Anexo II:
Documento
Marco de
Actuación***

Índice

Introducción

La evaluación como estrategia

Desarrollo Global

Desarrollo por fases:

- FASE INICIAL
- FASE INTERMEDIA
- FASE FINAL

Introducción

Las ideas clave que guían actualmente a las Administraciones Públicas son, entre otras, las siguientes:

1. Obtener mejores resultados
2. Propiciar la participación y la transparencia
3. Racionalizar el uso de los recursos
4. Fundamentar la toma de decisiones en hechos
5. Generar más innovación
6. Promover la calidad institucional

En esta nueva situación, la evaluación de las organizaciones se configura como una herramienta clave, de ahí el desarrollo de un Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (Modelo EVAM), que permita a todas las organizaciones emprender el camino a la excelencia en la gestión.

La evaluación como estrategia

El presente documento es el marco de actuación para aquellas organizaciones que se inician en la utilización de la evaluación como estrategia de mejora.

Esquemáticamente el marco de actuación muestra los pasos a seguir por las organizaciones y el orden lógico de los mismos, que posteriormente les permita incorporarse a los programas de evaluación conforme a Modelos más complejos como EFQM o CAF.

De esta forma la evaluación no es más que un primer paso hacia la excelencia en la gestión y una estrategia que permitirá avanzar a la organización en la búsqueda de resultados.

Dada la dimensión y heterogeneidad de las organizaciones que configuran las Administraciones Públicas, este Modelo pretende transmitir conceptos y sugerir las actuaciones básicas a seguir por aquellas organizaciones que inician el proceso de la evaluación.

Cinco son los Ejes de evaluación que configuran el Modelo EVAM y por tanto, las actuaciones propuestas están alineadas en torno a cinco estrategias:

- Estrategia de la planificación a través del liderazgo.
- Estrategia de gestión por procesos.
- Estrategia propia de gestión de personal.
- Estrategia de gestión eficiente de los recursos.
- Estrategia de la medición.

En función de los resultados obtenidos tras la evaluación mediante el Modelo EVAM, cuando no se han aportado evidencias en el cuestionario, se proponen a continuación los pasos a seguir estructurados en tres fases para que de esta forma las organizaciones inicien sus actuaciones de forma secuencial y organizada.

Para las actuaciones que se proponen en cada fase, se hace referencia a los breves Manuales de Actuación (incluidos como Anexo III) elaborados con el fin de facilitar a las organizaciones su desarrollo e implantación.

Las tres fases son:

1. FASE INICIAL

Incluye las primeras actuaciones a abordar, cuya responsabilidad corresponde a los directivos/responsables de la organización. Estas primeras actividades están alineadas con el eje “Política, planificación y estrategia a través del liderazgo” del Modelo EVAM.

2. FASE INTERMEDIA

En la fase intermedia se articulan las acciones a llevar a cabo por la organización en relación con:

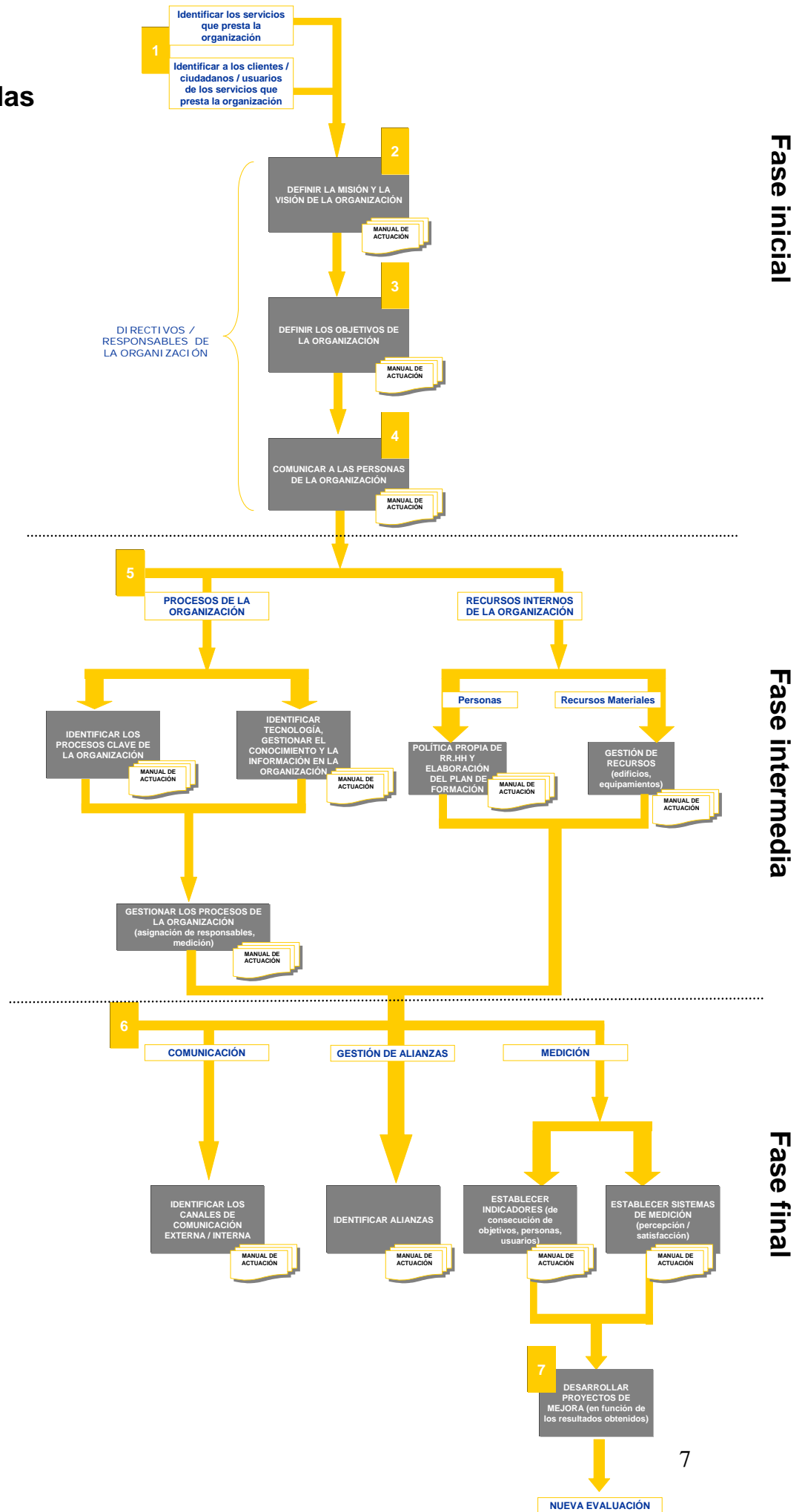
- La gestión de sus procesos.
- La gestión de sus recursos, tanto materiales como personales.

3. FASE FINAL

En la fase final se presentan diversas actuaciones a realizar simultáneamente con el fin de:

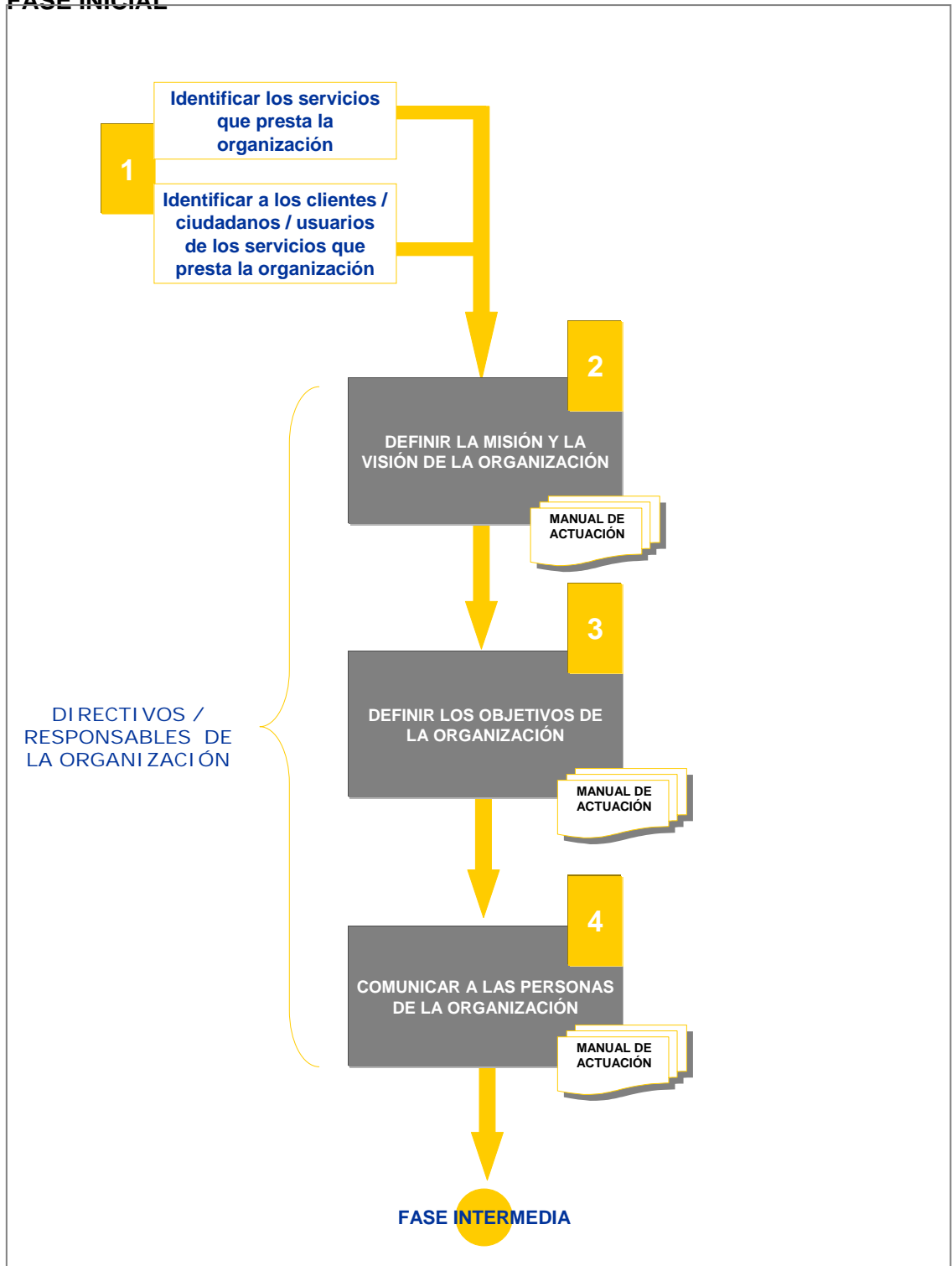
- Implicar a las personas de la organización a través de la comunicación.
- Identificar y gestionar otros grupos de interés para proporcionar un valor añadido a la organización: alianzas.
- Articular el enfoque a resultados y la mejora continua en la organización a través del establecimiento de mediciones.

Esquema General de desarrollo de las actuaciones

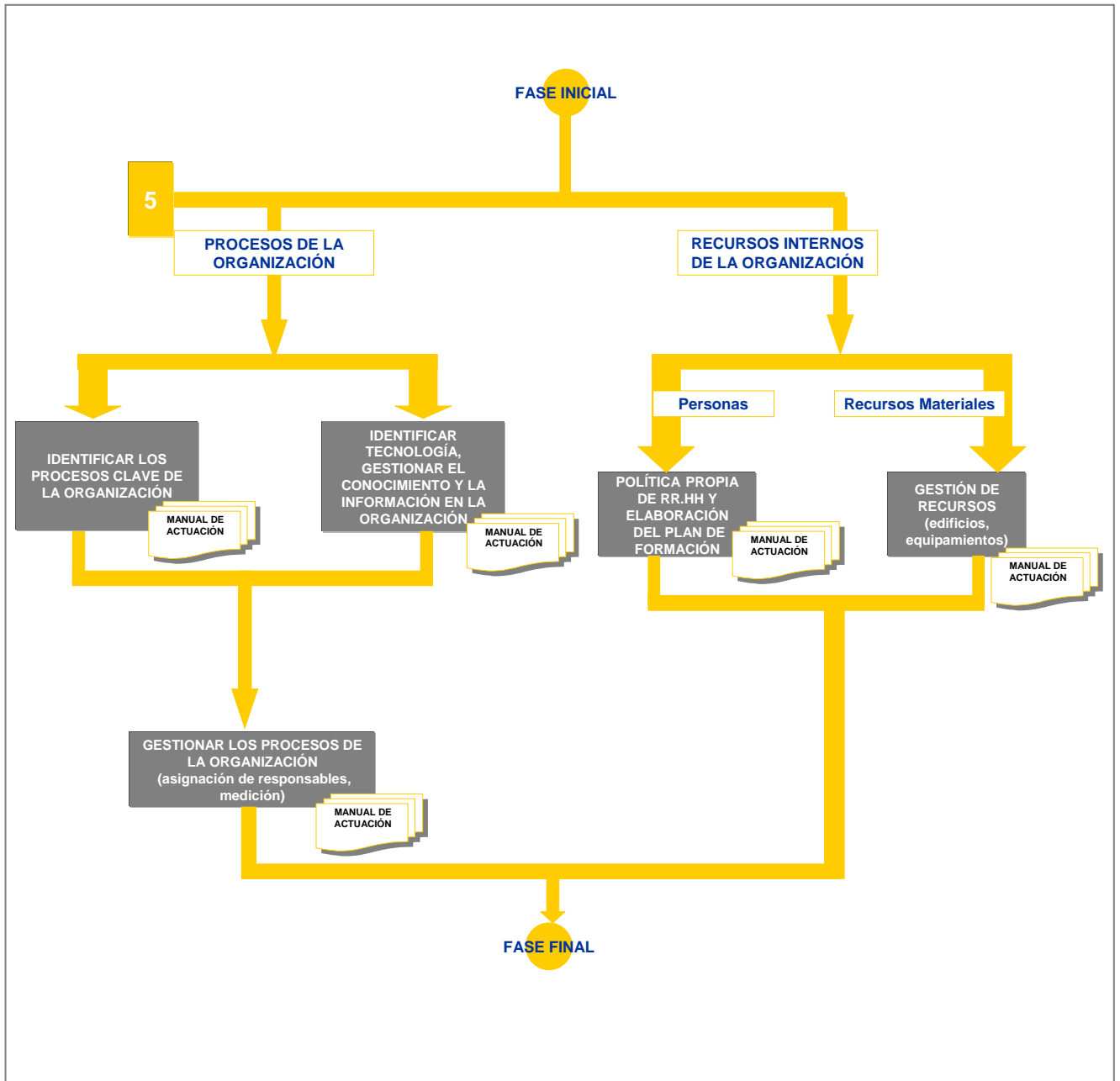


Desarrollo por fases

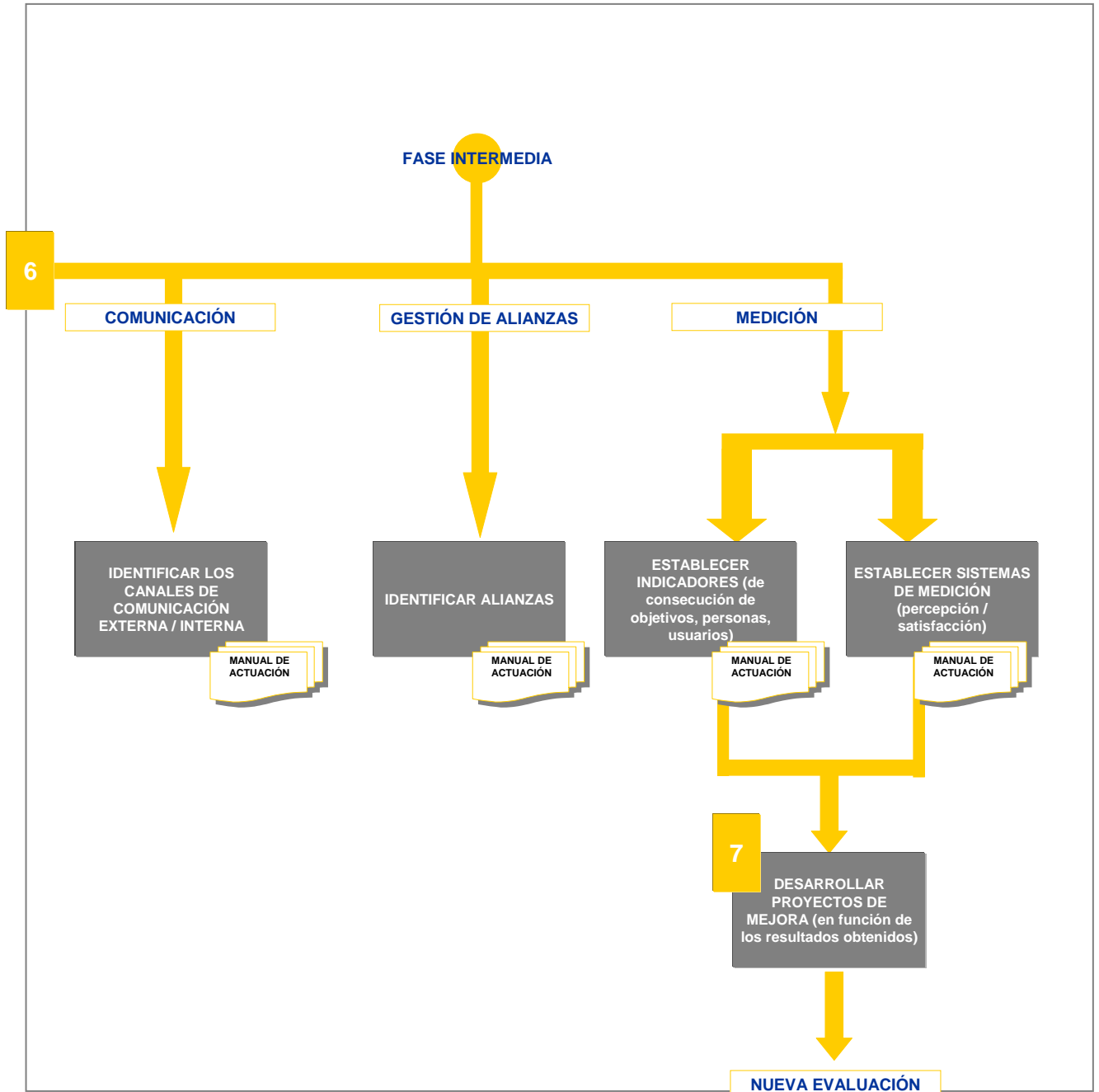
FASE INICIAL



FASE INTERMEDIA



FASE FINAL





MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



Guía de Evaluación Modelo EVAM[®]

Anexo III:

***Manuales de
Actuación***



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



EJE 1:

**POLITICA, PLANIFICACIÓN Y
ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL
LIDERAZGO**

**MANUAL DE ACTUACIÓN:
DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y
VALORES. DE LA ORGANIZACIÓN**

Índice

Introducción.....	3
Definición de la misión	3
<i> Criterios para el establecimiento de la misión.....</i>	4
<i> Pasos para definir la misión.....</i>	4
Definición de la visión.....	5
<i> Criterios para el establecimiento de la visión.....</i>	6
<i> Pasos para definir la visión.....</i>	6
Definición de los valores	7
Ejemplos de Misión, Visión y Valores.....	7

Introducción

La definición de la visión y misión es una de las primeras tareas a las que se enfrenta una organización como herramienta para dar un rumbo a la misma, así como para estructurar, comunicar y reforzar sus valores. Estas declaraciones son necesarias para lograr enfocar los esfuerzos de la organización, motivar a su personal y guiar las acciones futuras.

Resulta fundamental desde el primer momento conocer la diferencia entre la misión y la visión de la Organización, por un lado, y las atribuciones competenciales que ésta tiene encomendadas en función de la legislación que regula su funcionamiento, por otro; reservando para más adelante las decisiones sobre las actividades y metas más específicas de la organización.

Para la definición de la misión y visión, deberá tenerse presente el marco ético de las organizaciones públicas inspirado en los principios reguladores contenidos en el artículo 3 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común y en los artículos 3 y 4 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, así como en el Código de Buen Gobierno de los miembros del Gobierno y de los altos cargos de la Administración General del Estado. Este último publicado por Orden APU/516/2005, de 3 de marzo, responde fielmente a las líneas directrices marcadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y otras organizaciones internacionales, es acorde con experiencias similares adoptadas por otros países de tradición y raigambre democrática y supone una política de prevención y gestión de los conflictos de interés que pudieran comprometer la independencia e imparcialidad o menoscabar el desempeño de los deberes públicos de los altos cargos, los funcionarios públicos y el resto del personal de las Administraciones públicas. Prevención de conflictos de intereses que también constituye el objeto de la Ley 5/2006, de 10 de abril, reguladora de los conflictos de intereses de los miembros del Gobierno y de los Altos Cargos de la Administración General del Estado, que ha venido a introducir nuevas exigencias y cautelas que garanticen que no se van a producir situaciones que pongan en riesgo la objetividad, imparcialidad e independencia del alto cargo.

Por último, es obligado mencionar la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, que establece los principios generales aplicables al conjunto de las relaciones de empleo público, comenzando por el de servicio a los ciudadanos y al interés general.

Definición de la misión

El establecimiento de la misión implica la identificación del qué y el para quién se llevan a cabo las actividades de una organización, siendo una herramienta insustituible para dirigir, planificar e implantar las iniciativas.

La misión describe los clientes, los productos y los servicios de la organización, y, al ser parte de su identidad, acompaña en su labor y raramente cambia por ser la

expresión racional de la existencia de la organización, aunque, lógicamente, es y debe ser objeto de revisiones.

La declaración de la misión es la manifestación del propósito de la organización, siendo el objetivo de la misma guiar las decisiones de la organización, motivar a las personas que la conforman e informar a los grupos de interés sobre su filosofía.

A la hora de escribir la misión de su organización, deben tenerse en cuenta las siguientes cuestiones, respondiéndolas desde el punto de vista del cliente/usuario del servicio y los grupos de interés:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?

Crterios para el establecimiento de la misión

Para establecer la misión organizativa se deberá:

- Identificar el propósito general de la existencia de la organización, según lo establecido en la legislación o sus estatutos.
- Identificar las necesidades básicas o aquellos problemas que la organización pretende solucionar.
- Identificar a los clientes o usuarios de los servicios (ya sean internos o externos).
- Identificar las expectativas y necesidades de los clientes, usuarios de los servicios y grupos de interés; los servicios y productos que satisfacen esos requisitos y los procesos y recursos que emplea la organización para ello.
- Favorecer el desarrollo de medidas del rendimiento que reflejen las necesidades de los clientes y grupos de interés.

Pasos para definir la misión

Para facilitar la definición, desarrollo y revisión de la misión de una organización, resulta muy útil el siguiente proceso:

1. Identificar el propósito general de la organización

- ¿Por qué existe la organización? (finalidad descrita en la legislación vigente que regula la organización)
- ¿Qué problemas relativos al propósito de la organización deben ser tenidos en cuenta?
- ¿Qué funciones, productos o servicios se ofrecen, o deberían ser ofrecidos?

2. Considerar a los clientes/usuarios/ciudadanos de los servicios y grupos de interés en la definición

- Identificar los clientes/usuarios/ciudadanos y grupos de interés de la organización.
- Identificar las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios/ciudadanos y grupos de interés
- Identificar qué necesidades y expectativas de los clientes/usuarios/ciudadanos y grupos de interés pueden ser satisfechas por la organización.
- ¿Qué restricciones externas deben ser tenidas en cuenta?

3. Revisar la definición de la misión existente, en su caso, y preparar un borrador de una nueva definición que resulte apropiada, según las preguntas anteriores

- ¿Ha cambiado la misión desde que fue originalmente definida?
- Las actividades que desarrolla la organización ¿son congruentes con su definición de la misión?
- ¿Se comprende la misión con claridad por parte de las personas de la organización y los clientes/usuarios/ciudadanos?

Obviamente, los programas y sub-programas deberán desarrollarse en función de la misión definida.

Un último consejo: la descripción de la misión debe ser escrita por alguien que tenga conocimiento suficiente de lo que se hace en la organización, a quién se presta el servicio, por qué existe esa necesidad y cómo se trabaja. En la medida de lo posible, ha de evitarse emplear términos técnicos, abreviaturas o acrónimos.

Una manera para describir adecuadamente una organización es la siguiente:

- Revisar la información desarrollada para la definición de la misión.
- Imaginar un escenario: dando una breve explicación (del orden de cinco minutos) sobre la organización, asumiendo que esta audiencia no tiene ningún conocimiento sobre ella. Entonces pensar en la mejor forma de describir qué se está haciendo en términos que se puedan entender.
- Desarrollar un párrafo que resuma claramente el propósito o razón de ser de la organización.

Definición de la visión

Las organizaciones públicas se enfrentan al desafío de ofrecer servicios o productos con mayor eficiencia, eficacia y calidad, aun cuando deben seguir trabajando en un ambiente de recursos limitados. La definición de una visión puede ayudar a las organizaciones a redefinir cómo se ofrecen los servicios o productos y prepararla para satisfacer las demandas futuras.

La visión es el sueño (factible) de lo que una organización desea hacer y hacia dónde quiere ir.

Una buena visión es concebida mediante la colaboración entre la alta dirección y todos los niveles de la organización, es decir, entre aquéllos que van a ponerla en práctica. Así pues, la visión se convierte en el foco para todos por lo que debe reflejar los valores compartidos por los miembros de la misma. Estos valores han de basarse en la ética que orienta el comportamiento de la organización hacia los grupos, tanto internos como externos, con los que interactúa.

Idealmente, los valores de cada empleado forman así parte de la visión de la organización. Al compartirla, la dirección establece un compromiso con la visión general de todos los empleados.

Una adecuada visión, que inspire y motive, se crea a propósito y proporciona algo más que una imagen del futuro ideal:

- Es un ingrediente crítico para el cambio.
- Representa el propósito general y continuo de la organización.
- Da energía
- Es la última norma con la que se mide el progreso.
- Su estructura es menos importante que su efecto sobre los valores y creencias de cada miembro de la organización.

Criterios para el establecimiento de la visión

Al desarrollar la definición de la visión, hay que tener en cuenta los siguientes criterios, porque debe ser:

- Breve y recordable
- Inspiradora y motivadora
- Una descripción del ideal realizable
- Aplicable a las personas que integran la organización, clientes/ usuarios/ciudadanos y demás grupos de interés
- Una descripción de los futuros niveles de servicio que se pretenden alcanzar
- Perdurable.

Pasos para definir la visión

La definición de la visión deberá responder a las siguientes tres preguntas:

- ¿Qué es lo que quiere la organización? ¿Cuáles son sus aspiraciones?
- ¿Cómo desea la organización ser reconocida por los clientes/ usuarios/ciudadanos, las personas que la integran y la sociedad en general?

- ¿Cómo mejorará la organización la calidad de vida de aquéllos que hacen uso o requieren de sus productos o servicios?

Definición de los valores

Los valores de una organización son las referencias conceptuales que orientan y describen el comportamiento de las personas y determinan todas sus relaciones.

Un valor es algo que perfecciona y enriquece al que lo posee. La organización debe definir esos valores y buscarlos porque representan algo que la va a hacer mejor.

Cada organización tiene su propio orden de valores dependiendo de su misión y visión. Por ello, los valores deben ser definidos una vez se hayan identificado la misión y visión, y sobre su base, estructurarlos por orden de importancia.

Ejemplos de Misión, Visión y Valores

A. Ejemplos de definición de la MISIÓN por parte de diferentes organizaciones:

1. UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ.

MENCIÓN HONORÍFICA A LA EXCELENCIA 2006

“Servir a la sociedad ofreciendo docencia, investigación y servicios de calidad, que satisfagan plenamente sus expectativas, al tiempo que permita a los miembros de la comunidad universitaria desarrollarse profesionalmente para conseguir entre todos la formación integral de los estudiantes y facilitar su inserción en el mundo laboral”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

2. DEPENDENCIA REGIONAL DE ADUANAS E IMPUESTOS ESPECIALES DE CATALUÑA

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA 2006.

Nombre de la buena práctica galardonada: “Comité de formación de aduanas”

“Aplicación efectiva del sistema aduanero estatal y comunitario en el ámbito de su jurisdicción, esto es, en Cataluña, dependiendo funcionalmente del Departamento de Aduanas e II.EE., y, jerárquicamente, de la Delegación Especial de la AEAT”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

3. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ALICANTE

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA 2006.

Nombre de la buena práctica galardonada: “Gestión por procesos en el departamento de formación”

“Proporcionar formación y reciclaje permanente a los empleados públicos que prestan servicios en la administración Local de la provincia de Alicante: Ayuntamientos, Mancomunidades y otras entidades locales, la propia Diputación y sus Organismos autónomos”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

4. AGENCIA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS (AEVAL).

“La promoción y realización de evaluaciones y análisis de impacto de las políticas y programas públicos, así como el impulso de la gestión de la calidad de los servicios, favoreciendo el uso racional de los recursos y la rendición de cuentas a la ciudadanía”.

La ruta de acceso a la misión de la AEVAL es: Sección Agencia, Presentación en página web: <http://www.aeval.es>

5. ORGANIZACIÓN NACIONAL DE TRANSPLANTES

PREMIO A LA CALIDAD IV EDICIÓN

“La coordinación de las actividades de donación, extracción, preservación, distribución, intercambio y trasplante de órganos y tejidos en el conjunto del Sistema Sanitario Español, con el fin de posibilitar la realización del máximo número de trasplantes para mejorar la Calidad de vida de los pacientes, que en muchos casos, no tienen ninguna posibilidad de sobrevivir si no son trasplantados”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad y a las Mejores prácticas en la página web: <http://www.aeval.es>

B. Ejemplos de definición de la VISIÓN por parte de diferentes organizaciones:

1. AEROPUERTO DE MÁLAGA.

MENCIÓN HONORÍFICA A LA EXCELENCIA 2006.

“Gestionar el Aeropuerto, en un mercado competitivo, de forma altamente rentable y ser valorados por nuestros clientes y la sociedad, gracias a la seguridad, calidad y eficiencia de los servicios que prestamos. Con especial atención a la satisfacción y desarrollo de nuestras personas y de la excelencia

tecnológica. En particular queremos ser líderes en la facilitación de servicios aeroportuarios, en consonancia con la Visión empresarial de AENA.”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

2. CENTRO DE FORMACIÓN DE LA POLICÍA

MENCIÓN HONORÍFICA A LA EXCELENCIA 2006.

“Queremos ser un Centro que, desde todos sus ámbitos, sea punta de lanza de la Dirección General de la Policía (DGP) y sirva de referente en la asunción de los valores constitucionales, mediante la implantación de un sistema de Calidad que incorpore:

Profesores convencidos de que nuestro objetivo básico debe ir dirigido, sobre todo, a enseñar a aprender e inculcar la preocupación por la actualización permanente, no sólo a través de la mera transmisión de conocimientos, sino también del enfoque policial de cada una de las materias impartidas, mediante una actitud personal de calidad que sirva de ejemplo.

Alumnos comprometidos que no sólo sean receptores de formación, sino partícipes del futuro de nuestro Centro como modelo de una formación de calidad policial, tanto a nivel nacional como internacional.

Servicios de apoyo - operativo, sanitario, administrativo, de mantenimiento o restauración- que hagan de la calidad en el servicio el criterio esencial de su prestación, no sólo en aras de la mejora continua, sino también como ejemplo formativo de primer orden”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

3. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ALICANTE

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA 2006.

Nombre de la buena práctica galardonada: “Gestión por procesos en el departamento de formación”

“Aspiramos a liderar la formación de los empleados públicos que prestan servicios en la Administración Local de la provincia y ser el punto de referencia en cuanto a modelos de formación de la Administración Pública de todo el Estado”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

4. AGENCIA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS (AEVAL).

“Convertirse en una institución de referencia nacional e internacional en las actividades relacionadas con la evaluación de las políticas y la calidad de los servicios públicos”.

La ruta de acceso a la misión de la AEVAL es: Sección Agencia, Presentación en página web: <http://www.aeval.es>

5. UNIDAD PROVINCIAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN ASTURAS

PREMIO MEJOR PRÁCTICA. IV EDICIÓN.

Nombre de la práctica premiada: “Unidad Provincial de Atención al Ciudadano”

“Lograr ser una referencia de excelencia para otros organismos prestadores del servicio de atención presencial, especialmente de la Administración General del Estado en la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias, por nuestra capacidad de adaptación para dar respuesta de forma ágil y satisfactoria a las demandas tanto de los usuarios directos del citado servicio como de la sociedad”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad y a las Mejores prácticas en la página web: <http://www.aeval.es>

C. Ejemplo de definición de los VALORES por diferentes organizaciones:

1. AEROPUERTO DE MÁLAGA

MENCIÓN HONORÍFICA A LA EXCELENCIA 2006.

- Orientación a los clientes.
- Orientación a los resultados.
- Orientación a las personas.
- Profesionalidad.
- Proactividad.
- Defensa del Medioambiente”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

2. TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL. DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ASTURIAS

PREMIO CIUDADANÍA A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS 2006.

Nombre de la buena práctica galardonada: “Atención presencial excelente. Compromiso con la calidad y el servicio al ciudadano”

“Además de asumir los valores que, con carácter general, están establecidos en la Tesorería General de la Seguridad Social (Integridad; Disponibilidad; Profesionalidad; Calidad del Servicio; Orientación al Cliente; Innovación y Eficiencia) adicionalmente, y como un plus para nuestra concreta misión, se estimaron a modo de principios personalizadores de la Unidad:

- Concebir la atención al ciudadano como una oportunidad para ofrecer un servicio de calidad y no como una penosa carga.
- El trabajo en equipo, y especialmente el compartir el conocimiento, es esencial; nada se logrará sin la participación e involucración de todos.
- El afán por el trabajo bien hecho, el aprendizaje y la mejora continua ha de ser una constante en nuestra actuación.
- La confianza en nuestro personal y en su capacidad de decisión deben ser la norma, dada la necesidad de una respuesta ágil / cuasi-instantánea que, en general, requiere este servicio.
- El tiempo de nuestros clientes es algo valioso. Su opinión es importante.
- La disponibilidad, además de dar el cien por cien, implica la adaptación de horarios a las necesidades de la demanda.”.

Ruta de acceso a la memoria de esta organización: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

3. VALORES DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD DE LA PRESIDENCIA DEL GOBIERNO

MENCIÓN HONORÍFICA A LA CALIDAD. IV EDICIÓN.

“Atención personalizada a nuestros clientes, prevención como sistema de protección, integración, compromiso profesional, información y comunicación, participación y mejora permanente, formación, normalización, coordinación, calidad, reconocimiento, satisfacción y bienestar, cooperación, colaboración y alianzas, ética, organización /planificación, trabajo en equipo y confianza.”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad y a las Mejores prácticas en la página web: <http://www.aeval.es>



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



EJE 1:

**POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y
ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL
LIDERAZGO**

**MANUAL DE ACTUACIÓN:
IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS
CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN**

Índice

Introducción.....	3
1. Definición de procesos	3
2. Clasificación de procesos.....	4
3. Identificación de los procesos de una organización	5
4. Identificación de procesos clave de la organización.....	5
Procesos y procedimientos: diferencias	6
Procesos y proyectos: diferencias.....	6
Ejemplos de identificación de procesos clave	8

Introducción

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas), con unos recursos los transforma generando un output (resultado) de valor añadido.

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un ciudadano/usuario solicita un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán dirigidos hacia clientes internos o externos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento/unidad administrativa. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos que se implican en aquél en mayor o menor medida.

Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite su mejor desenvolvimiento, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes. Por ello, la gestión por procesos es un elemento clave y la base de la Gestión de la Calidad.

1. Definición de procesos

- Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno o de una serie de fenómenos (Diccionario General de la Lengua Española); sucesión, transcurso, desarrollo, transformación. (Diccionario de Sinónimos y Antónimos).
- Aquel mecanismo que desarrolla internamente un órgano para conseguir la realización de servicios o productos identificables.
- Conjunto de actividades que reciben una o más entradas y crean un producto o servicio de valor para el cliente (Hammer y Champy, 1993).
- Cualquier actividad o grupo de actividades que empleen unas entradas, agreguen valor a éstas y suministren un producto a un cliente externo o interno (H.H. Harrington)

- Un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea, definiéndose como “el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor”.
- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (ISO 9000:2005, “Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario”).

2. Clasificación de procesos

La clasificación de los distintos procesos de una Organización o Unidad Organizativa permite decidir el tratamiento que vamos a dar a cada uno de ellos.

Desde luego, existen muchas maneras de clasificar los procesos. De acuerdo con su función dentro de la organización, puede distinguirse entre:

PROCESOS ESTRATÉGICOS:

Aportan referencias para desarrollar los procesos operativos. Fijan los objetivos y pautas del resto de los procesos.

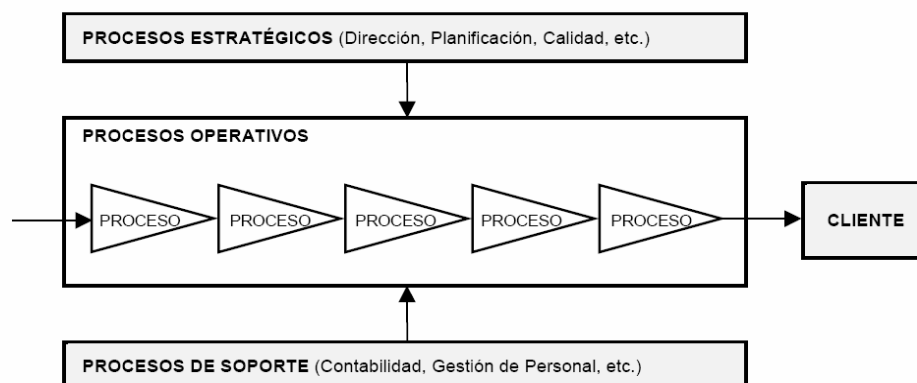
Son procesos de la dirección y engloban acciones de planificación, de toma de decisiones y despliegue de planes y políticas de la organización.

PROCESOS OPERATIVOS:

Afectan de un modo directo a la realización del producto o la prestación del servicio y a la satisfacción del cliente/usuario/ciudadano. Trasladan al exterior la misión de la organización, dando valor añadido al servicio/producto que entrega la Organización; es aquello que el cliente/usuario/ciudadano ve. En general son los procesos que consumen la mayor parte de los recursos de una Organización.

PROCESOS DE APOYO:

Aportan al resto de los procesos los recursos necesarios para que puedan desarrollarse.



(Fuente: “Procesos de mejora continua” FEMP. 2003).

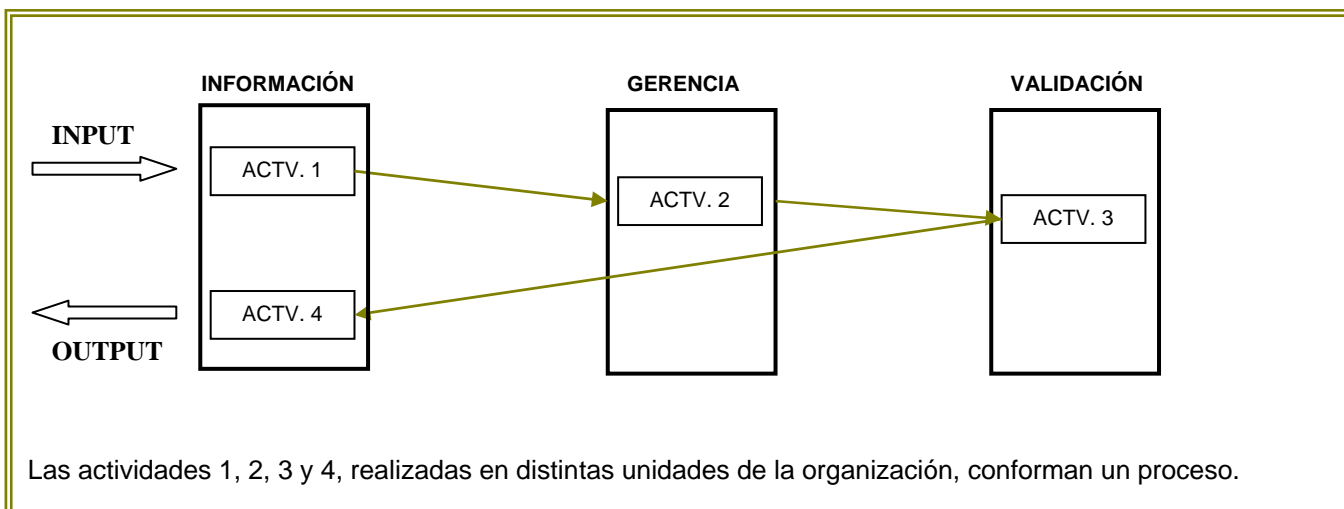
3. Identificación de los procesos de una organización

Se pueden identificar los procesos de una organización a partir de sus objetivos, relacionándolos con las diferentes actividades de la misma. Para ello es necesario:

- Identificar y listar las actividades existentes en la organización.
- Identificar y listar los objetivos de la organización.
- Relacionar estas actividades con los objetivos.
- Agrupar aquellas actividades que más relación tienen con un mismo objetivo, asignando un nombre a cada proceso resultante.

Los procesos pueden atravesar diferentes Unidades organizativas, sin tener que suscribirse a una única área funcional. Es necesario identificar a un responsable/propietario de proceso que será el encargado de su buen funcionamiento.

Ejemplo de identificación de un proceso a partir de las actividades de la organización:



Fuente: Elaboración propia a partir del “Curso de Técnico en Gestión de la Calidad” AEC. 2007.

4. Identificación de procesos clave de la organización

Una vez identificados todos los procesos de la organización, se determinará cuáles son procesos clave. Se recomienda que esta tarea se lleve a cabo en equipo

Los procesos clave son aquéllos que resultan fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Para identificar los procesos clave puede emplearse la matriz que se presenta a continuación:

- Identificar y listar los procesos existentes en la organización en la columna de la izquierda.
- Identificar y listar en la fila superior los objetivos estratégicos de la organización.

- Establecer cuáles de estos procesos son vitales para el cumplimiento de los objetivos a través de un sistema de puntuaciones entre 1 y 3 puntos, donde 1 significa que el proceso tiene una importancia pequeña para alcanzar el objetivo, 2 que el proceso tiene importancia media para alcanzar el objetivo y 3 que el proceso es muy importante para alcanzar el objetivo.
- Se procede a la suma de las puntuaciones otorgadas: cuanto más puntuación tenga un proceso, más importante será, lo que nos indicará cuáles son los procesos clave de la organización.

Procesos y procedimientos: diferencias

Definido el concepto de proceso es importante señalar la distinción con el concepto de procedimiento en cuanto cauce formal a seguir para la adopción de los actos administrativos, forma de llevar a cabo una actividad o un proceso, que frecuentemente se plasma en un documento, o cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin.

Puede darse la circunstancia que un proceso se manifieste o canalice a través de un solo procedimiento, pero también puede suceder que sean varios los cauces formales o procedimientos de un mismo proceso.

Procesos y proyectos: diferencias

Es también importante señalar la distinción entre estos conceptos. Como ya se ha mencionado anteriormente, un proceso es un conjunto repetitivo de actividades interrelacionadas que se realizan sistemáticamente. Por otro lado, un proyecto es una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo con un principio y final claramente definidos. Su diferencia fundamental con los procesos es, por tanto, la no repetitividad.

Matriz de identificación de procesos clave.

Objetivos	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 5	OBJETIVO 6	OBJETIVO 7	OBJETIVO 8	OBJETIVO 9	SUMA
Proceso 1:										
Proceso 2:										
Proceso 3:										
Proceso 4:										
Proceso 5:										
Proceso 6:										
Proceso 7:										
Proceso 8:										
Proceso 9:										
Proceso 10:										
Proceso 11:										
Proceso 12:										

Ejemplos de identificación de procesos clave

1. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ALICANTE.

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA 2006

Nombre de la práctica galardonada: **“Gestión por procesos en el Departamento de Formación”**

Procesos clave identificados:

- Análisis de necesidades y determinación de la oferta formativa
- Planificación y Gestión de los cursos
- Evaluación
- Gestión y control de certificados.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>.

2. AEROPUERTO DE MÁLAGA

MENCIÓN HONORÍFICA DE EXCELENCIA 2006.

Procesos clave identificados:

- Gestión de infraestructuras
- Seguridad del Terminal
- Seguridad Aeronáutica
- Atención al cliente
- Operación aeronáutica
- Gestión operativa del Terminal
- Gestión comercial del Terminal

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

3. PROCESOS CLAVE DE LA AGENCIA ESTATAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DELEGACIÓN DE ALMERIA.

PREMIO A LA CALIDAD. III EDICIÓN.

Procesos clave identificados:

- Información y asistencia.
- Control tributario.
- Recaudación líquida.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad y a las Mejores prácticas en la página web: <http://www.aeval.es>

4. PROCESOS CLAVE DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN VALENCIA

PREMIO A LA CALIDAD. III EDICIÓN.

- Inscripción de empresas, afiliación, altas, bajas, variaciones de datos de los trabajadores
- Gestión y control de la cotización y recaudación de cuotas y demás recursos de financiación del sistema
- Titularidad, gestión y administración de los bienes y derechos que constituyen el patrimonio único de la seguridad social
- Elaboración de propuestas del anteproyecto de recursos de la seguridad social
- Elaboración del presupuesto monetario.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad y a las Mejores prácticas en la página web: <http://www.aeval.es>



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



EJE 1:
POLITICA, PLANIFICACIÓN Y
ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL
LIDERAZGO

MANUAL DE ACTUACIÓN:
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS
OPERATIVOS

Índice

Introducción.....	3
Tipología de objetivos	3
Establecimiento de objetivos operativos	4
<i>Criterios para el establecimiento de los objetivos operativos.....</i>	4
<i>Pasos para formular los objetivos operativos</i>	5
Ejemplos de desarrollo de objetivos operativos	5

Introducción

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un **objetivo** es una situación que se intenta lograr, es una meta. Una vez alcanzada, deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser pretendido y se busca otro.

Los objetivos se pretenden conseguir en un periodo determinado en el desarrollo de las competencias que legalmente tiene atribuidas. Los objetivos se pueden plantear a diferentes niveles dentro de la organización, tanto en sentido vertical como horizontal. En su dimensión temporal también puede considerarse su planteamiento a corto, medio o largo plazo.

Los objetivos de una organización tienen las siguientes funciones:

- Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones de la organización.
- Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una organización.
- Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar el rendimiento de la organización.

Los objetivos no son estáticos, están en continua evolución, motivada por los cambios que se producen en la Organización, en su entorno y en sus relaciones con sus diferentes grupos de interés (ciudadanos, usuarios de los servicios, empleados, la sociedad en general etc.). Por ello, es necesario revisarlos continuamente.

Tipología de objetivos

Los objetivos de las organizaciones pueden ser clasificados de acuerdo con diferentes tipologías en función de criterios diversos. A continuación destacamos dos de especial relevancia:

Según su marco temporal:

- *Objetivos a largo plazo*: Estos objetivos se establecen para un periodo entre 3 y 5 años. Son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato.
- *Objetivos a medio plazo*: Son los objetivos cuyo cumplimiento se establece para un periodo aproximado de 1 a 3 años.
- *Objetivos a corto plazo*: Se trata de objetivos que se van a realizar en un periodo de tiempo menor a un año.

Según su ámbito:

- *Objetivos estratégicos:* Estos objetivos establecen las metas generales a conseguir por la organización. Proporcionan un marco de trabajo para niveles de planificación más detallados. Son más específicos que la misión pero mantienen, en general, el estímulo a la creatividad y la innovación. Indican los cambios generales que deberán llevarse a cabo describiendo cómo deberá ser la organización.

Los objetivos estratégicos no se corresponden necesariamente con un programa particular sino que, por el contrario, a menudo impactan en varios programas o incluso sobre la organización en su conjunto.

- *Objetivos operativos:* Desarrollan los objetivos estratégicos de la organización y pueden ser transformados automáticamente en actividades.

El establecimiento de objetivos implica seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes para que reúnan algunas de las características necesarias, tal y como se verá más adelante.

Establecimiento de objetivos operativos

Los objetivos operativos son específicos, cuantificables, con un tiempo establecido para su cumplimiento o resultado. Así pues, éstos representan los logros intermedios para la consecución de los estratégicos.

Criterios para el establecimiento de los objetivos operativos

- Para establecer estos objetivos operativos, hay que seguir una serie de criterios. Los buenos objetivos deben ser *SMART*, esto es:
 - Específicos (*Specific*): deben reflejar los logros concretos que se desean, no los caminos para conseguirlos. Deben ser lo suficientemente detallados como para ser comprendidos y proporcionar direcciones, estrategias y acciones claras
 - Medibles (*Measurable*): con el objeto de determinar cuándo se han cumplido. y seguir la evolución del mismo. Deberán tenerse en cuenta las responsabilidades en el proceso de planificación estratégica. El método de medida deberá ponerse en marcha antes de comenzar el trabajo o tarea.
 - Ambiciosos pero Alcanzables (*Aggressive but Attainable*): si los objetivos se van a convertir en los estándares que hay que alcanzar, estos deben ser ambiciosos pero sin pedir lo imposible. Por ejemplo, puede ser razonable disminuir los accidentes en las carreteras, pero será imposible eliminarlos. Así mismo, los objetivos deberán tener en cuenta los recursos disponibles para alcanzarlos.
 - Orientados al resultado (*Results-oriented*): deberán reflejar un resultado concreto que se desea alcanzar. Por ejemplo, responder al 75% de toda la correspondencia en 30 días o menos y con una media anual del 21% o menor.

- Programados (*Time-bounded*): deberán especificar un periodo relativamente corto de tiempo para cumplirlos: Este plazo puede variar desde varias semanas hasta un año a lo sumo para conseguir una mejor gestión e integración.

Ejemplos:

Objetivos que no son *SMART*

Reducir el tiempo de aprobación de un curso (ni específico, ni medible, ni planificado)

Eliminar los muertos por accidente de tráfico (demasiado amplio, no es realista)

Objetivos *SMART*

Aumentar en un 5% los cursos realizados en el 2008.

Reducir el 10% los accidentes mortales entre enero y junio de 2008.

Pasos para formular los objetivos operativos

Los objetivos operativos pueden ser desarrollados de diversas maneras y cada organización usará el proceso que mejor se adapte a su estilo.

Mostramos a continuación el proceso recomendado:

1. *Revisar la misión y los objetivos estratégicos*
2. *Determinar los resultados concretos que se persiguen*
3. *Establecer fechas para alcanzar los resultados*
4. *Definir responsabilidades*
5. *Concretar actividades*
6. *Diseñar y establecer mecanismos de control y seguimiento.*

Ejemplos de desarrollo de objetivos operativos

1. TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ASTURIAS.

PREMIO CIUDADANÍA A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS 2006

Nombre de la buena práctica galardonada: "Atención presencial excelente. Compromiso con la calidad y el servicio al ciudadano"

El objetivo estratégico de "Mejorar la atención presencial" se desarrolla en los siguientes objetivos operativos:

- Alcanzar un alto índice de satisfacción con el servicio, conforme a los principios y fundamentos de la calidad, y en especial, el Modelo Europeo de Calidad (EFQM)
- Atención con tiempo de espera reducido.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS OPERATIVOS

- Facilitar con agilidad e inmediatez el trámite de solicitudes: “salir” con el asunto resuelto.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



EJE 2: PROCESOS

MANUAL DE ACTUACIÓN: DISEÑO Y GESTIÓN SISTEMÁTICA DE LOS PROCESOS

Índice

Introducción.....	3
Diseño y gestión sistemática de los procesos.....	3
Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios. Gestión de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios	5
Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes / ciudadanos / usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.....	6
Ejemplos de diseño y gestión sistemática de los procesos.....	7

Introducción¹

Una organización que camine hacia la excelencia debe regirse y funcionar mediante un esquema de procesos. Lo cual requiere:

- A) Identificar, definir y gestionar eficaz y eficientemente los procesos, a través de la implantación de sistemas de medición de los procesos y objetivos de rendimiento.
- B) Diseñar y desarrollar los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios. Gestionar y mejorar las relaciones con los clientes
- C) Introducir mejoras en los procesos o crear nuevos procesos para adaptarse a las necesidades y expectativas de los clientes / ciudadanos / usuarios de los servicios.

A continuación se mostrarán herramientas para ayudar a gestionar los procesos de la organización.

Diseño y gestión sistemática de los procesos.

Dentro de este apartado, se podrían incluir actividades como:

- Diseñar los procesos de la organización, incluidos aquellos procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia.
- Establecer el sistema de gestión por procesos que se va a utilizar.
- Aplicar a la gestión por procesos sistemas normalizados o reconocidos (CAF, ISO, EFQM...)
- Implantar sistemas de medición de los procesos y establecer objetivos de rendimiento.
- Resolver las interfaces internas de la organización y las relacionadas con los socios externos, para gestionar de manera efectiva los procesos de principio a fin.

Inicialmente nos centraremos en identificar y establecer el sistema de gestión por procesos que se va a utilizar, priorizando los procesos clave de la organización. Como mínimo se deberá determinar y definir para cada uno de los procesos:

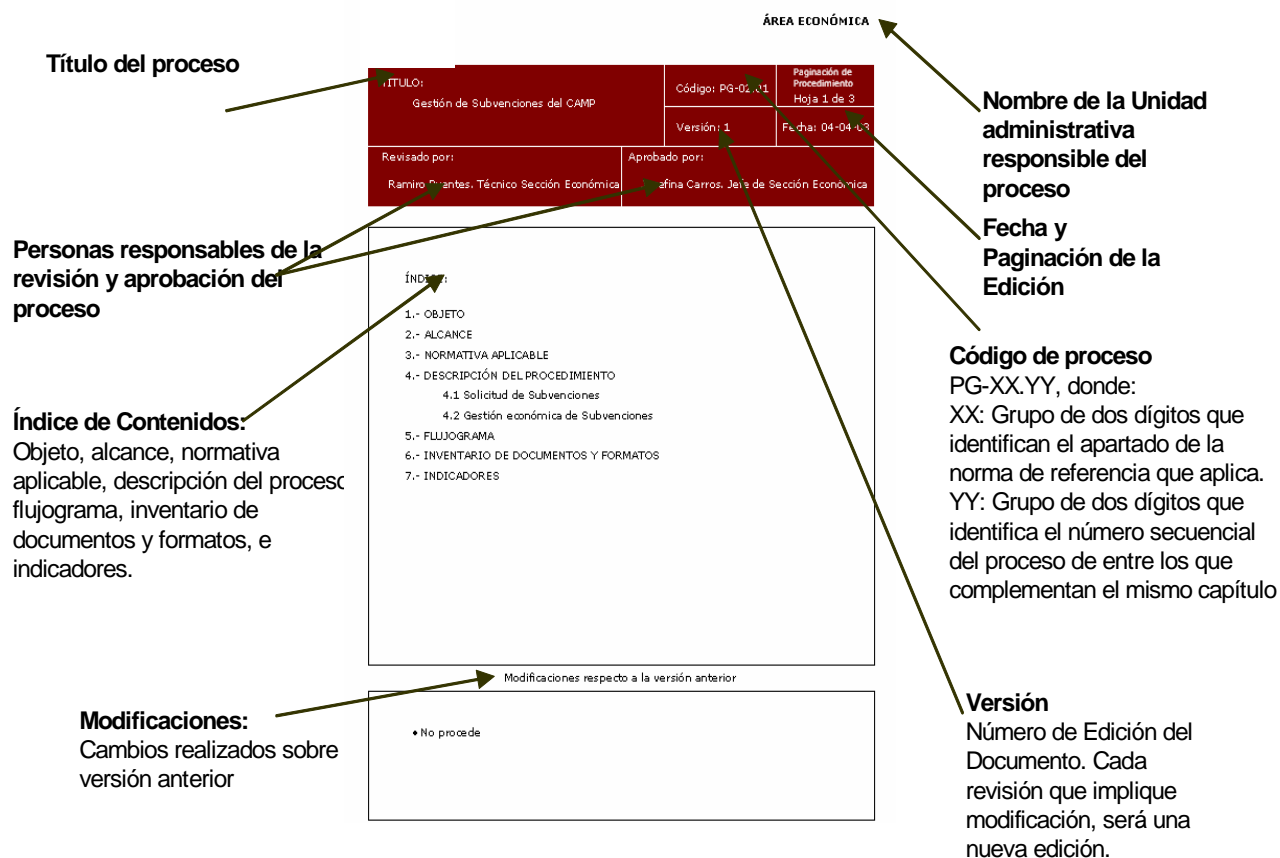
- Identificación de los mismos
- Descripción general de cada uno (objeto, dónde empieza, dónde acaba, ...)
- Designación del propietario de cada proceso

¹ Se puede consultar para mayor desarrollo de la información sobre procesos la guía "Procesos de mejora continua". FEMP. 2003.

- Identificación de los grupos de interés afectados por cada proceso
- Establecimiento del indicador/indicadores clave en relación con los objetivos estratégicos

Para ello, se podrá utilizar la ficha de procesos que se muestra a continuación:

FICHA DE PROCESO:



Fuente: Módulo Consuelo

Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios. Gestión de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios

Dentro de este aspecto, la organización podría realizar las siguientes actividades:

- Utilizar métodos adecuados para conocer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes/ciudadanos/usuarios (Ver Manuales de Actuación “*Gestión de quejas y sugerencias*” y “*Elaboración de planes de medición de clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y del personal de la organización*”).
- Anticipar e identificar mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.
- Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.
- Utilizar la creatividad y la innovación para desarrollar nuevos productos y servicios.
- Gestionar la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas y sugerencias.
- Determinar y satisfacer los requisitos de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios fruto del contacto habitual con ellos.
- Implicarse de manera proactiva con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.

En una fase posterior, la prioridad será llevar a cabo el análisis de las Quejas y Sugerencias recibidas por el servicio, así como las acciones de mejora implantadas a partir de las mismas.

Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes / ciudadanos / usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor

Dentro de este aspecto se incluyen actividades de mejora obtenidas a partir de la información procedente de los resultados del rendimiento operativo y de las percepciones, así como de la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora, así como métodos mejorados de funcionamiento de los procesos.

Asimismo se debe estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes/ ciudadanos/usuarios de los servicios y de otros grupos de interés, haciendo que repercuta sobre las mejoras, continuas y drásticas. Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías operativas y tecnologías que faciliten las operaciones y establecer los métodos idóneos para llevar a efecto el cambio.

Por último, se deberán establecer pruebas piloto y controlar la implantación de procesos nuevos o alterados.

En una fase posterior, la prioridad será:

- Revisar los resultados obtenidos en los procesos.
- Identificar y priorizar los posibles cambios en los procesos.
- Establecer una sistemática de implantación de los cambios en los procesos.
- Comunicar adecuadamente los cambios a los implicados en los procesos.
- Formación adecuada.

Ejemplos de diseño y gestión sistemática de los procesos

1. MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA 2006.

Nombre de la buena práctica galardonada: **“Coordinación interna y mejora de los procedimientos del plan ayud@tec”**

En la memoria entregada se explica cómo se pueden mejorar los procesos a través de la innovación, que consiste en la revisión y mejora continua de cada proceso y para ello proponen dos líneas de actuación:

- Analizar y rediseñar los procesos administrativos y automatizar tareas.
- Mejorar los procesos de evaluación de las solicitudes.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

2. DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD DE PRESIDENCIA DEL GOBIERNO

MENCIÓN HONORÍFICA A LA CALIDAD. IV EDICIÓN.

“Para desarrollar la Política y Estrategia, el Grupo de Dirección ha diseñado un cuadro de procesos catalogados en estratégicos, claves y de soporte que facilita, junto con la matriz de selección de procesos, revisar los procesos anualmente, valorando tanto la eficacia de la organización como la consecución de los factores críticos del éxito.”

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad y a las Mejores prácticas en la página web: <http://www.aeval.es>



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



EJE 2:
PROCESOS

MANUAL DE ACTUACIÓN:
GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Índice

Introducción.....	3
Regulación de Quejas y Sugerencias.	3
Gestión de Quejas y Sugerencias.....	4
<i>Gestión de Quejas y Sugerencias de los clientes/ciudadanos/usuarios.....</i>	4
<i>Gestión de Quejas y Sugerencias de las personas de la organización.</i>	5
Ejemplos de gestión de quejas y sugerencias.....	6

Introducción

La gestión de quejas y sugerencias permite a las organizaciones, al igual que la medición de la satisfacción, conocer la opinión de los usuarios de los servicios prestados, obteniendo además información cualitativa y no exclusivamente numérica.

La gestión de quejas y sugerencias permitirá a las organizaciones:

- A) Recopilar información relevante aportada por los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios, escuchando sus sugerencias y atendiendo sus quejas de manera rápida y efectiva.
- B) Mejorar la atención y la prestación del servicio gracias a la valoración que del mismo se hace por los clientes/usuarios/ciudadanos, a los que se debe dar una respuesta personalizada y motivada, agradeciendo en todo momento su colaboración.
- C) Desarrollar la capacidad de las personas de la organización para resolver problemas planteados por los clientes/ ciudadanos / usuarios de los servicios, fomentando su implicación y avanzando continuamente en la búsqueda de la mejor opción para dar solución a la queja o prestar atención a la sugerencia presentada.

Regulación de Quejas y Sugerencias.

Se recoge en el Real Decreto 951/2005 de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

A continuación se detalla el contenido del capítulo IV del Real Decreto citado que hace referencia a la gestión de quejas y sugerencias:

- *CAPÍTULO IV. PROGRAMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS*
 - Artículo 14. Definición.
 - Artículo 15. Presentación y tramitación de las quejas y sugerencias.
 - Artículo 16. Contestación.
 - Artículo 17. Actuaciones de las unidades responsables.
 - Artículo 18. Seguimiento.
 - Artículo 19. Efectos.

Las directrices por las que se desarrolla el Real Decreto están contenidas en la “**Guía para la gestión de quejas y sugerencias**”. La ruta de acceso a dicha Guía es: sección “Calidad de los Servicios; Directrices Metodológicas” <http://www.aeval.es>

Gestión de Quejas y Sugerencias.

Gestión de Quejas y Sugerencias de los clientes/ciudadanos/usuarios.

En cualquier caso y en aplicación de lo dispuesto en el RD 951/2005, la organización debiera establecer un método propio para la gestión de las quejas y sugerencias, que debe caracterizarse por ser:

- **Ágil y eficaz:**
Orientado a obtener resultados.
- **Documentado:**
Mediante la utilización de soportes específicos (formularios, plantillas, cuestionarios, etc.) ya sea en soporte papel o electrónico.
- **Flexible:**
Con capacidad de adaptación a los cambios y preferencias de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios así como a las nuevas tecnologías disponibles.
- **Accesible:**
Proporcionando información sobre la disponibilidad del sistema de quejas y sugerencias a los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios. En este caso la elaboración de cartas de servicios facilitará la divulgación de esta información.

En la gestión de quejas y sugerencias se recomienda:

- **Diseñar soportes prácticos:**
Formularios de fácil cumplimentación orientados a la obtención de información relevante que permita a la organización su posterior análisis y tratamiento.
- **Fomentar la participación de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios:**
Incentivar la presentación de quejas y sugerencias, facilitando el acceso a través de diferentes canales de presentación (presencial, telemática, correo, telefónica...) y asegurando el análisis y tratamiento de las mismas, garantizando además la confidencialidad en el tratamiento de la información que contiene.
- **Interpretar objetivamente la información obtenida:**
Implantando un proceso de tratamiento, interpretación y distribución de la información. Es importante evidenciar al ciudadano/cliente/usuario del servicio que el objeto de la información recabada es la mejora de la prestación del servicio y/o del funcionamiento de la organización.

Gestión de Quejas y Sugerencias de las personas de la organización.

La gestión de quejas, sugerencias e iniciativas de las personas de la organización ha de ser desarrollada con la misma filosofía y objetivos que los empleados en las de los clientes/ciudadanos/usuarios, ya que dicho sistema favorecerá:

- La mejora de la gestión por procesos mediante la implicación de las personas especialmente aquellos relacionados con el servicio al cliente/ciudadano/usuario del servicio.
- El aumento de la satisfacción a todos los niveles de la organización.
- La mejora de la comunicación en la organización.
- La detección de necesidades específicas en las personas de la organización.

Ejemplos de gestión de quejas y sugerencias

Gestión de Quejas y Sugerencias ciudadanas y de las personas de la organización.

1. DIRECCIÓN GENERAL DEL CATASTRO

MENCIÓN HONORÍFICA A LA EXCELENCIA 2006.

Esta organización recoge información a través de quejas y sugerencias de forma periódica, procedente de los diferentes grupos de interés:

“Cliente presencial: recogida de información (encuestas), a través de los buzones de opinión, el Libro de Quejas y Sugerencias del Consejo para la Defensa del Contribuyente.

Cliente no presencial: encuestas y buzones de sugerencias, disponibles en la Línea Directa del Catastro en la página Web del Catastro o en la Oficina Virtual del Catastro.

Cliente institucional: a través de los Órganos Colegiados previstos en el Texto Refundido, en los que directamente participan todas las Administraciones.

Cliente interno, personas: buzón virtual del empleado y buzones físicos de opinión que existen en las unidades de la DGC”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

2. CENTRO DE FORMACIÓN DE LA POLICÍA

MENCIÓN HONORÍFICA A LA EXCELENCIA 2006.

“Con la finalidad de incrementar la participación, en octubre del 2000 se puso en marcha el Plan de Buzones de Quejas y Sugerencias, instalándose 11 buzones que permiten a cualquier miembro de esta comunidad –anónimamente o no- formular cuantas cuestiones, problemas, quejas o iniciativas desee. También en la página Web de Gestión de Calidad a través de la intranet, se permite, mediante un formulario, realizar una queja o sugerencia que de forma directa se vuelca en el correo electrónico del Jefe de Sección de Gestión de Calidad”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

3. DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN GUIPUZCOA

PREMIO MEJORES PRÁCTICAS A LA CALIDAD. I EDICIÓN

Nombre de la práctica: "Buzón de quejas, iniciativas y sugerencias para el personal"

“La acción de mejora consistió en la creación de un buzón de iniciativas, quejas y sugerencias del personal de la Dirección con los siguientes objetivos:

Generales

Disponer de un sistema de información interna que facilite a la Dirección el conocimiento de las iniciativas, quejas y sugerencias del personal, para la posterior toma de decisiones.

Específicos

- Mejorar la comunicación interna.
- Aumentar la participación del personal.
- Facilitar la implicación de personal
- Detectar posibles deficiencias de la Dirección provincial en todos sus ámbitos de actuación.
- Captar información relevante para la toma de decisiones.”

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad y Mejores Prácticas, en la página web: <http://www.aeval.es>



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



EJE 2: PROCESOS

MANUAL DE ACTUACIÓN: ELABORACIÓN DE CARTAS DE SERVICIOS

Índice

Introducción.....	3
Regulación de las Cartas de Servicios.....	4
Metodología recomendada.....	4
Ejemplos de Cartas de Servicios.....	5
<i>Cartas de Servicios Convencionales</i>	5
<i>Cartas de Servicios Electrónicos</i>	7

Introducción

Las Cartas de Servicios son documentos escritos que constituyen un instrumento a través del cual los órganos de la Administración General del Estado, sus Organismos Públicos y las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social informan a los ciudadanos sobre los servicios que tienen encomendados y acerca de los compromisos de calidad asumidos en su prestación, así como de los derechos de los ciudadanos y usuarios en relación con estos servicios.

Actualmente las Cartas de servicios elaboradas pueden clasificarse en:

1. Cartas de Servicios convencionales:

En el ámbito de aplicación están comprendidos los Órganos directivos de los Ministerios, los Organismos autónomos adscritos o dependientes de aquellos y las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social vinculadas al Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Asimismo, la Disposición adicional tercera del Real Decreto 951/2005, prevé la incorporación voluntaria de otros organismos públicos.

2. Cartas de Servicios interadministrativas: cartas que tienen por objeto un servicio en cuya prestación participan distintos órganos u organismos, dependientes de la Administración General del Estado o de ésta y otras Administraciones públicas.

Deberán quedar claramente identificados los órganos u organismos que intervienen en la prestación de los servicios declarados.

3. Las Cartas de Servicios electrónicos: son los documentos mediante los cuales los Departamentos y Organismos que cuentan con servicios electrónicos operativos informan a los ciudadanos sobre los servicios a los que pueden acceder electrónicamente e indican las especificaciones técnicas de uso y los compromisos de calidad en su prestación.



Mediante el siguiente enlace se accede a las Cartas de Servicios Convencionales y Cartas de Servicios Electrónicos elaboradas hasta la fecha por cada uno de los Ministerios y Organismos que configuran la Administración General del Estado: http://www.060.es/guia_del_estado/programas_de_la_administracion/calidad/calidad_cartas-ides-idweb.html

Regulación de las Cartas de Servicios.

Las Cartas de Servicios en la Administración General del Estado están reguladas por el Real Decreto 951/2005 de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

Metodología recomendada

Para facilitar la implantación y desarrollo de las Cartas de Servicios en los órganos de la Administración General del Estado, sus Organismos Públicos y las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social, se han establecido unas directrices que se contienen en la **“Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios”**.

La ruta de acceso a dicha Guía es: Sección “Calidad de los Servicios; Directrices Metodológicas” <http://www.aeval.es>

Esta Guía recoge los aspectos que intervienen en el "ciclo de vida" de una Carta de Servicios, de modo que las organizaciones afectadas dispongan de toda la información necesaria para realizar su tarea fácil y coherentemente. Además en la norma UNE 93200:2008, se explica la metodología para la elaboración de Cartas de Servicios, se ofrecen las pautas para el seguimiento periódico de su cumplimiento, los procesos de revisión y actualización, así como las acciones de comunicación interna y externa.

En todo caso, no se trata de proponer un modelo rígido y cerrado, sino de ofrecer las principales líneas orientadoras que permitan la aplicación del Real Decreto en cada ámbito administrativo sin entorpecer su propia iniciativa.

Ejemplos de cartas de servicios

Cartas de Servicios Convencionales

1. CARTA DE SERVICIOS CONVENCIONAL DEL CENTRO DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA.

“Los ciudadanos, como usuarios de los servicios públicos, tienen derecho a conocer cuáles son los servicios que le prestan las organizaciones estatales y a recibirlos con la mayor calidad. Las cartas de servicios sirven para construir la nueva Administración Pública que sitúa a los ciudadanos en el centro de sus decisiones.”



Centro de Información Administrativa
C/ María de Molina, 50
28006 Madrid



	GOBIERNO DE ESPAÑA	MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	SECRETARÍA GENERAL PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DIRECCIÓN GENERAL DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA
---	--------------------	---	--



Centro de Información Administrativa

Carta de Servicios

	GOBIERNO DE ESPAÑA	MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	SECRETARÍA GENERAL PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DIRECCIÓN GENERAL DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA
---	--------------------	---	--



Cartera de Administración Pública

MAP-S.G.T. — NPO 334-074/1 4 — D.L. M-48780-2007

<p>El Centro de Información Administrativa presta los siguientes servicios:</p>	<p>Compromisos de calidad que se ofrecen:</p>	<p>Medidas de subsanación en caso de incumplimiento de los compromisos declarados</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Administración General del Estado: estructura orgánica y funciones. ▶ Legislación Básica del Estado: resumen de las disposiciones generales publicadas en el Boletín Oficial del Estado y texto completo de las normas más importantes de Derecho Constitucional y Derecho Administrativo. ▶ Ofertas de Empleo Público: convocatorias de la Administración General del Estado, las Comunidades Autónomas y, de la Administración Local, las de las diputaciones provinciales y ayuntamientos capitales de provincia y de los de más de 100.000 habitantes. ▶ Oficinas de información y de registro de las Administraciones Públicas: direcciones y teléfonos. ▶ Comunidades Autónomas: estructura orgánica, direcciones y teléfonos. ▶ Administración local: entidades locales de más de 4.000 habitantes con dirección y teléfono. ▶ Boletines y diarios oficiales del Estado, la Unión Europea y de las Comunidades Autónomas. ▶ Procedimientos vigentes de la Administración General del Estado. ▶ Ayudas, subvenciones y becas convocadas por la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas. ▶ Cartas de servicios publicadas por la Administración General del Estado. ▶ Información sobre las publicaciones de la Administración General del Estado. ▶ Formación de funcionarios de información y atención al ciudadano, en colaboración con el Instituto Nacional de Administración Pública. ▶ Coordinación de la actividad informativa de las oficinas de información de la Administración General del Estado y del Ministerio de Administraciones Públicas. <p>Estos servicios se prestan básicamente a través de: información telefónica, información presencial, información escrita, información telemática, información virtual y mediante la edición y distribución de publicaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El tiempo medio de espera de las llamadas atendidas no será superior a un minuto, consideradas en periodos mensuales. ▶ El 80% de las consultas presenciales, consideradas en periodos mensuales, se atenderá antes de tres minutos. ▶ El 20% restante será atendido antes de seis minutos. ▶ El plazo de contestación de los escritos recibidos por correo postal y correo electrónico será de veinte días, considerados en periodos mensuales. ▶ Las quejas y sugerencias se contestarán en un plazo máximo de veinte días hábiles. ▶ La actualización de las bases de datos se realizará en un plazo máximo de cinco días. No obstante, podrá sufrir demoras cuando concurren circunstancias especiales que afecten a más de un 50% de los registros contenidos en alguna de las bases de datos. Esta circunstancia se avisará oportunamente a los usuarios. 	<p>El Director General de Modernización Administrativa enviará al ciudadano una carta de disculpas comunicando las medidas adoptadas para corregir la deficiencia observada.</p> <p>Las reclamaciones por incumplimiento de compromisos serán dirigidas a la Unidad responsable de la Carta de Servicios.</p>
	<p>Indicadores de calidad de los servicios prestados</p>	<p>Teléfono de atención personalizada (Horario continuado de 9 a 21 horas de lunes a viernes. Sábados de 9 a 14 horas) Teléfono de atención automática 24 h x 7 d.</p> <p style="text-align: center; font-size: 24px;">060</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Porcentaje de llamadas telefónicas atendidas antes de un minuto. ▶ Porcentaje de consultas presenciales atendidas antes de tres minutos. ▶ Porcentaje de consultas presenciales atendidas antes de seis minutos. ▶ Porcentaje de consultas escritas atendidas por los informadores contestadas antes de veinte días. ▶ Porcentaje de consultas telemáticas contestadas antes de setenta y dos horas. ▶ Porcentaje de quejas y sugerencias contestadas en el plazo de veinte días. ▶ Porcentaje de clientes satisfechos. 	<p>Información presencial (Horario: de 16sept /15junio Lunes-Viernes:8:00-19:00h Sábados de 9:00-14:00h De 16Junio a 15Sept Lunes-Viernes:8:00-15:00h Sábados de 8:00-14:00h)</p>
	<p>Quejas y sugerencias</p>	<p>C/ María de Molina, 50 28006 Madrid</p>
	<p>Las quejas y sugerencias podrán presentarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Presencialmente. ▶ Mediante correo postal. ▶ Mediante correo electrónico: quejas.sugerencias@map.es 	<p>Internet</p>
	<p>Formas de colaboración y participación en la prestación del servicio</p>	<p>http://www.060.es</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Encuestas periódicas sobre la calidad del servicio ▶ Buzón del ciudadano (Internet) ▶ Foros de debate (Internet) 	<p>Correo electrónico</p>
		<p>portal@map.es</p>
		<p>FAX</p>
		<p>91 273 20 33 91 273 22 97</p>
		<p>Unidad responsable de la carta de servicios</p>
		<p>Subdirección General Adjunta Subdirección General de Simplificación Administrativa y Programas de Atención al Ciudadano c/ María de Molina, 50, 3º - 28006 Madrid carta.060@map.es</p>

Cartas de Servicios Electrónicas.


1. CARTA DE SERVICIOS ELECTRONICOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Servicios que se prestan

- Realización de cursos a través de internet e intranet
- Información sobre actividades formativas e inscripción a Cursos
- Información sobre procesos selectivos de la Administración Local
- Portal de Formación Continua
 - Publicación de cursos gestionados por formación continua.
 - Inscripción de alumnos.
 - Publicación de eventos por Aulas Virtuales y acceso a cursos de Inglés por internet.
 - Servicios de comunicación : Tablón de noticias, Foro y Chat.
- FORCAP: Aplicación informática de gestión de la formación continua
 - Solicitud y justificación del gasto de los planes de formación.
 - Ajuste y modificación de planes de formación.
 - Gestión de cursos de planes de formación.
- Librería
 - Información sobre publicaciones y realización de pedidos via formulario.
- Biblioteca
 - Consulta al catálogo bibliográfico del INAP.

Especificaciones de uso

- La utilización de estos servicios requiere disponer de un Navegador de Internet
- Para acceder al Portal de formación continua es preciso además:
 - Software "PDF Acrobat Reader".
 - Plugín de Java.
 - Producto olímpico capaz de editar ficheros en formato CSV (opcional).
 - Solicitud de usuario para acceder a determinadas partes del Portal.
- Para la inscripción a determinados cursos se requiere MS-Access




MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP

Compromisos de calidad que se ofrecen

- Formación On-Line
 - Ofrecer cursos a través de Internet e intranet con contenido textual, herramientas de conversación, foros de debate y sesiones de clase virtual.
- Inscripción a Cursos
 - Gestionar las peticiones y comunicar a los alumnos su inscripción.
- Portal de Formación Continua
 - Disponibilidad de un teléfono de atención al usuario de 9:00 a 14:00.
 - Responder los mensajes de correo en un plazo máximo de 48 horas.
 - Ofrecer cursos gratuitos al personal de la administración y sindicatos.
- FORCAP
 - Certificación digital del envío de solicitudes.
 - Ayuda on-line.
 - Protección de datos de carácter personal según Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre.
- Librería
 - Gestionar los pedidos de los usuarios.
- Biblioteca
 - Mantener actualizado el catálogo bibliográfico.



MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP

El **plan de choque** para el impulso de la **administración electrónica** en España recoge dentro de sus medidas, enfocadas a la mejora de las relaciones entre ciudadanos o empresas y las administraciones públicas, la referente a la publicación de las **Cartas de Servicios Electrónicos** operativos.

Estos documentos pretenden informar a los ciudadanos acerca de los servicios electrónicos que se encuentran a su disposición, indicando los compromisos de calidad asumidos en su prestación por los departamentos y organismos públicos.




NFC: 330-04-027-1
Deposito legal:
M-5022-2004

www.inap.map.es www.administracion.es



administración electrónica

Instituto Nacional de Administración Pública

INAP

Carta de Servicios Electrónicos





MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP

7



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



**EJE 3:
PERSONAS**

**MANUAL DE ACTUACIÓN:
ACCIONES PROPIAS PARA EL
DESARROLLO DE LA POLÍTICA DE
RECURSOS HUMANOS**

Índice

Introducción.....	3
Ejes de actuación	4
Ejemplos de acciones propias para el desarrollo de la política de recursos humanos	5

Introducción

Dada la importancia de las personas en el seno de las organizaciones es preciso, que desde éstas, se desarrollen diversas iniciativas, proyectos, etc. que faciliten un desarrollo propio de la política de recursos humanos en el ámbito de las organizaciones públicas.

El desarrollo de una política propia de recursos humanos debe tener en cuenta la planificación y gestión de acciones dirigidas a las personas que componen la organización, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto.

El personal de la organización está constituido por todos los empleados que trabajan en ella y por las demás personas que presten servicios directa o indirectamente a los clientes/ciudadanos/usuarios de sus servicios.

Las organizaciones pueden, teniendo en cuenta las restricciones derivadas de las políticas generales de personal, de retribuciones, etc., utilizar diversos mecanismos para la mejora de la gestión de los recursos humanos.

Por ello, respetando el marco jurídico y la naturaleza de la función pública, algunas administraciones están introduciendo y adaptando algunos de los sistemas de gestión de recursos humanos que se utilizan en el ámbito privado:

- Motivación
- comunicación interna
- formación a medida del puesto
- evaluación del desempeño
- medición de la satisfacción de los empleados, etc.

El objetivo que se persigue con la modernización de esta gestión es mejorar la calidad de los servicios prestados al cliente/ciudadano/usuario de los servicios y la mejora de la satisfacción de las personas que componen la organización. Proceso de reforma y modernización en el que se enmarca la aprobación del Estatuto Básico del Empleado Público, aprobado por la Ley 7/2007, de 12 de abril, normativa que, en su artículo 1.3, enumera los fundamentos de actuación, entre los que se encuentra el de servicio a los ciudadanos y a los intereses generales.

A su vez, algunos de los mecanismos descritos anteriormente ya se contemplan en esta nueva regulación como, por ejemplo, la evaluación del desempeño (art. 20), a establecer por las Administraciones Públicas mediante un sistema que se adecue, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación.

Ejes de actuación

Teniendo en cuenta las restricciones marcadas por el marco jurídico y la naturaleza de la función pública, las organizaciones pueden llevar a cabo acciones propias en el desarrollo de la política de Recursos Humanos.

Se aconseja iniciar estas acciones en alguno de los siguientes ámbitos:

- Formación
- Comunicación
- Motivación

Posteriormente la organización puede desarrollar otras acciones dirigidas a:

- Evaluación de competencias personales para adaptación al puesto de trabajo
- Evaluar el rendimiento
- Desarrollo de planes de carrera
- Gestionar por objetivos, etc.

El análisis y detección periódica de las necesidades y expectativas del personal de la organización es clave para determinar las acciones a realizar en el desarrollo de la política de Recursos Humanos. Para ello, pueden utilizarse diversas herramientas como, por ejemplo:

- Autoevaluaciones / Evaluaciones
- Encuestas de satisfacción del personal
- Encuestas de necesidades formativas y de valoración de la formación
- Buzones de quejas y sugerencias
- Evaluación del sistema de gestión de prevención de riesgos laborales.

El empleo de tales instrumentos resultará de gran utilidad para diseñar planes de mejora que permitan alinear la estrategia de Recursos Humanos de la organización a los nuevos desafíos a los que hoy día se enfrenta la Administración Pública.

Este Manual de actuación pretende ser muy ilustrativo, mostrando diversas iniciativas y acciones propias desarrolladas en el ámbito de la Administración General del Estado en el desarrollo de la política de Recursos Humanos.

Ejemplos de acciones propias para el desarrollo de la política de recursos humanos

1. DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN VALENCIA

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA 2006

Nombre de la práctica galardonada: “Compromisos de servicios de recursos humanos”

“Con la implantación a finales de 2003 de los Compromisos de Servicios de Recursos Humanos, se establece un elemento innovador hasta este momento, al crearse mecanismos que regulan el trato interno que se da desde la organización hacia todas las personas que la integran, siendo un referente para otras Direcciones Provinciales ya que no existen unos compromisos similares en la materia de recursos humanos”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

2. UNIVERSIDAD ROVIRA U VIRGILI

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA 2006

Nombre de la práctica galardonada: “Pacto de dedicación del personal académico”

“El Pacto de Dedicación del Personal Académico (PdD) es un instrumento novedoso de gestión de los recursos humanos de la Universidad Rovira i Virgili (URV). Dado que el personal es el principal activo de la URV, el PdD constituye una pieza fundamental en la mejora de la calidad de la institución.

El PdD está centrado en la mejora del proceso de planificación y gestión de las actividades del Personal Docente e Investigador (PDI) de la Universidad. El PdD se concreta, formalmente, en un formulario electrónico que el PDI cumplimenta en línea, a través de la intranet de la URV. El formulario recoge, de forma individualizada, las actividades que el PDI realiza en los ámbitos de docencia, investigación, transferencia de tecnología, formación continua y gestión”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

3. ORGANIZACIÓN NACIONAL DE TRASPLANTES

PREMIO A LA CALIDAD. IV EDICIÓN.

“...La política de RRHH de la organización incluye el reconocimiento al trabajo y esfuerzo del personal a través de su inclusión en seminarios, congresos y cursos como ponentes, de la concesión de la productividad y de la publicación de los trabajos en revistas especializadas. Así mismo, se han mejorado las retribuciones asignadas al complemento de atención continuada, se han mejorado las retribuciones de todo el personal mediante su adaptación a los incrementos fijados en las CCAA transferidas y se ha provisto de beneficios sociales a los empleados (guardería, ayuda de transporte y ayuda por estudios).”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



**EJE 3:
PERSONAS**

**MANUAL DE ACTUACIÓN:
ELABORACIÓN DE PLANES DE
FORMACIÓN Y MECANISMOS DE
SEGUIMIENTO**

Índice

Introducción.....	3
Ejes de actuación	4
Ejemplos de acciones propias para el desarrollo de la política de recursos humanos	5

Introducción

La formación y el desarrollo del personal constituyen un elemento clave en las organizaciones, sea cual sea la naturaleza de las mismas; por otra parte el Estatuto Básico del Empleado Público, aprobado por Ley 7/2007, de 12 de abril, recoge como un derecho de carácter individual de los empleados públicos “el derecho a la formación continua ya la actualización permanente de sus conocimientos y capacidades profesionales, presentemente en horario laboral” (art. 14. letra g). En este manual de actuación se describen las fases que conforman el proceso de formación.

Es diferente la realización de una acción formativa, o de muchas acciones formativas, en una organización, que el desarrollo de un plan de formación, ya que éste es un medio y no un fin en sí mismo. Por eso se deben perseguir en todo momento unos objetivos perfectamente definidos antes de emprender las acciones formativas. Éstas han de derivarse de un diagnóstico inicial sobre las necesidades del personal de la organización. Sólo así se puede evaluar el verdadero impacto y la rentabilidad de un plan de formación. Se ha de evitar poner en marcha acciones inconexas o aleatorias.

En este sentido, se puede definir el plan de formación como un “**conjunto coherente y ordenado de acciones formativas, concretado en un período de tiempo determinado y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos de la organización**”.

El plan de formación debe ser dinámico y flexible y debe permitir la inclusión de las acciones formativas precisas en cada momento aunque no estén previamente planificadas. Ha de ser además realista y tiene que ajustarse a las exigencias y necesidades de los grupos o personas afectados por el mismo.

Para que este plan de formación sea eficaz ha de estar coordinado con el resto de actividades y herramientas de desarrollo de Recursos Humanos, como son el análisis y la evaluación de los puestos de trabajo.

Elaboración y desarrollo del plan de formación

Teniendo en cuenta que el objetivo fundamental del plan de formación es contribuir, mediante la utilización de esta herramienta, a la consecución de los objetivos globales de la organización, es necesario que el desarrollo de este plan tenga en cuenta los objetivos y estrategias de la misma. Ha de ser además un mecanismo de motivación para el personal, que permita el desempeño eficaz de sus funciones y el desarrollo personal/profesional.

A continuación se presenta el enfoque sistemático a utilizar para garantizar la correcta elaboración y desarrollo del plan de formación de una organización. Este enfoque consta de cuatro fases:

1. DETECTAR LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN
2. IDENTIFICAR LOS RECURSOS DISPONIBLES EN LA ORGANIZACIÓN
3. ELABORACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN PROPIAMENTE DICHO
4. PUESTA EN PRÁCTICA DEL PLAN DE FORMACIÓN

A continuación se explican en profundidad estas fases:

Detección de necesidades

Para detectar las necesidades de formación deben realizarse tres tipos de análisis:

- Necesidades de la organización: examen de los objetivos y estrategias de la organización.
- Necesidades del puesto de trabajo: análisis de la importancia y rendimiento de las tareas del personal.
- Necesidades del individuo: análisis de las necesidades del personal.
 - ¿a quién se necesita formar?
 - ¿qué clase de formación se necesita?.

En la fase de detección de las necesidades es preciso introducir también las siguientes consideraciones:

- TIEMPO: a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo.
- ÁMBITO: generales (conocimiento de la organización, procesos) y específicas.
- SITUACIÓN LABORAL: para formación inicial, mantenimiento y desarrollo, complemento y especialización.

Identificación de recursos disponibles

Los recursos que requiere la formación de las personas de la organización son de suma importancia ya que sin los mismos no pueden impulsarse planes ni programas de formación.

1. Financieros: mediante la designación presupuestaria que establece la organización.
2. Materiales: infraestructura, documentación, equipos y tecnología, materiales.
3. Intangibles: conocimiento, capital intelectual.

Elaboración del plan de formación propiamente dicho

Identificadas las necesidades (tanto de la organización como de las personas y los puestos de trabajos) e identificados los recursos disponibles en la organización para llevar a cabo esta acción, es necesario definir y elaborar propiamente el plan de formación siguiendo los pasos siguientes:

1. Seleccionar las actividades formativas que finalmente compondrán el plan de formación de la organización.
2. Determinación de los contenidos de cada una de las acciones formativas en función de si se trata de un acción formativa:
 - a. De complementación.
 - b. De actualización.
 - c. De especialización.
 - d. De iniciación.

Para desarrollar las dos actividades anteriores hay que tener en consideración:

1. Establecimiento de objetivos. Deben formularse objetivos claros y precisos para el diseño de cada acción formativa definida en el plan de formación. Éstos determinarán el tipo de formación necesario para cada persona/ categoría/puesto de trabajo.
2. Determinación de los contenidos de cada una de las acciones formativas en función de las necesidades ya detectadas y de si se trata de una acción formativa:
 - a. De complementación.
 - b. De actualización.
 - c. De especialización.
 - d. De iniciación.
3. Definir la población objetivo, las características de los participantes y determinar el nivel de conocimientos previos necesarios.
4. Definir si va a ser una formación interna o externa (docentes o formadores).
5. Selección de docentes o formadores.
6. Establecer el periodo de realización de cada una de las acciones formativas.
7. Comunicar el plan de formación en la organización.
8. Establecer el proceso de solicitud por parte de las personas de la organización.

Puesta en práctica del plan de formación

Hemos de tener en cuenta varias consideraciones a la hora de poner en práctica el plan de formación definido:

1. Establecer la duración.
2. Convocar a los participantes.

3. Comunicar el programa, horario, docente o formador, lugar de celebración y material de consulta previa.
4. Requisitos a cumplir durante la acción formativa:
 - a) % de asistencia
 - b) Equilibrar teoría y práctica, en su caso.
 - c) Realizar el seguimiento oportuno.

Mecanismos de seguimiento del plan de formación

El seguimiento de la formación en las organizaciones es una estrategia necesaria para garantizar la calidad de las acciones formativas que se llevan a cabo en su seno y para impulsar el proceso de aprendizaje constante que el entorno organizativo exige.

El establecimiento de mecanismos de seguimiento permite verificar los efectos reales que la formación tiene en la organización y determinar los beneficios que aporta para el logro de los objetivos generales de la misma.

El seguimiento es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el diseño del Plan de Formación, durante el desarrollo del mismo y al final de cada una de las acciones formativas que lo componen. El seguimiento favorece el retorno de la formación adquirida y requiere establecer una metodología y herramientas concretas

Se articula como una función continua que permite verificar el progreso hacia los logros fijados en el Plan de Formación y permite medir la aplicabilidad de las acciones formativas al puesto de trabajo, así como sus efectos, a corto y a largo plazo, que habrán de ser tenidos en cuenta para re-diseñar el futuro plan de formación de la organización.

Para establecer el sistema de medición y seguimiento de la formación hemos de plantear y decidir sobre las siguientes cuestiones:

1. **¿Para quién realizo el seguimiento?** Es decir, ¿quién es el destinatario de la actividad de seguimiento y para qué la realizo? La respuesta a este interrogante determina la finalidad y el enfoque del proceso de seguimiento que diseñemos, los usuarios y el uso de la formación. El destinatario puede ser desde la propia organización hasta el departamento de formación/personal, pasando por el formador, el participante, etc.
2. **¿cuál es el objeto de la actividad de seguimiento?** Es decir, ¿sobre qué elementos y aspectos se quiere realizar seguimiento?, Podemos identificar cuatro niveles básicos de seguimiento:
 - Nivel 1: satisfacción del participante con la formación. Responde a las preguntas ¿cómo le pareció la formación? ¿le gustó?. Este nivel se lleva a cabo en casi todas las acciones formativas a través de cuestionarios a los participantes.

- Nivel 2: nivel de aprendizaje de los participantes. ¿Qué aprendieron? Este nivel puede requerir pasar un cuestionario (específico según la acción formativa) antes de la acción formativa y otro después; el análisis comparativo permite averiguar el nivel de aprendizaje obtenido.
 - Nivel 3: aplicación del aprendizaje al puesto de trabajo. Responde a las preguntas ¿lo usaron? ¿lo puede aplicar en su puesto de trabajo?. Cabe abordar este nivel con un cuestionario (específico, según la acción formativa) tanto al participante de la acción formativa como a su superior, a realizar cuando haya transcurrido cierto período de tiempo (por ej. tres o seis meses)
 - Nivel 4: impacto o resultado de la formación en la organización. responde a la pregunta ¿se logró algún resultado en la organización?. Es preciso fijar indicadores y fuentes de captación de la información. Tanto este nivel como el de aprendizaje no se efectúan frecuentemente.
3. **¿Quién realiza el seguimiento?** Los agentes o la responsabilidad de esta actividad de seguimiento puede atribuirse al Área, Departamento o Unidad encargada de la formación en la organización.
4. **¿Cuándo?** ¿En qué momento es conveniente hacer un seguimiento?. La respuesta a este interrogante viene determinada por cuatro momentos básicos:
- Antes de iniciar la formación.
 - Durante la formación (con un observador).
 - Al acabar la formación: es las más habitual
 - Un tiempo después de acabar la formación.
5. **¿Cómo?** Es decir, ¿con qué instrumentos, métodos y herramientas llevo a cabo la actividad de seguimiento? La respuesta aquí es amplia y variada, ya que la posibilidad de instrumentos es ilimitada.

Para llevar a cabo el seguimiento podemos servirnos de distintos instrumentos tales como:

- Cuestionarios (generales o específicos)
- entrevistas individuales y grupales
- controles y test finales
- observaciones sistemáticas
- indicadores cualitativos y cuantitativos, etc.

La información suministrada ha de servir para mejorar los sucesivos planes de formación.

Ejemplos de elaboración de planes de formación y mecanismos de seguimiento

1. AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2006.

Nombre de la práctica galardonada: **Capacidades, competencias, formación y evaluación del desempeño.**

“Los Planes de Formación Anuales se basan en un estudio de necesidades, los requerimientos del PAM (Plan de Acción Municipal) y las aportaciones del Equipo Directivo, junto con otras informaciones identificadas en la autoevaluación. Existen mecanismos para la evaluación del impacto de la Formación y del proceso de Identificación de Necesidades. Complementariamente, se fomenta el aprendizaje a nivel individual (subvenciones, permisos y horas retribuidas), en equipo (Jornadas y Encuentros, Talleres de Mejora) e institucional (Programa “Conocimiento de la Institución”, Plan de Acogida con Tutor). Alineamos los objetivos específicos con los generales y evaluamos sistemáticamente el rendimiento de las personas.”

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

2. UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE.

MENCIÓN HONORÍFICA A LA EXCELENCIA 2006

Nombre de la práctica galardonada:

“El Plan de Formación del PDI y del PAS se evalúa anualmente pulsando la opinión de sus asistentes y midiendo la efectividad de esta formación. La Comisión de Formación (con participación de representantes sindicales y presidida por el Gerente) revisa estos planes basándose en los datos procedentes de la evaluación.”

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

3. SUBDELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN PALENCIA

PREMIO MEJORES PRÁCTICAS A LA CALIDAD. II EDICIÓN.

*Nombre de la práctica galardonada: **Iniciativa de mejora desarrollada en la Oficina de Información y Atención al ciudadano y Registro General de la Subdelegación del Gobierno en Palencia***

“Se ha fomentado la formación, con cursos específicos de atención al público, y el trabajo en equipo, facilitando e impulsando las reuniones en “mesa redonda” para potenciar la participación del grupo en la solución de los problemas, en la aportación de ideas para el desarrollo de las tareas, asunción de responsabilidades y diseño de un programa de información y formación adecuado.”

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad y a las Mejores prácticas en la página web: <http://www.aeval.es>



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



EJE 4:

ALIANZAS Y RECURSOS

**MANUAL DE ACTUACIÓN:
IDENTIFICACIÓN DE ALIANZAS**

Índice

Introducción.....	3
Gestión de las alianzas	3
<i>A) Identificar organizaciones con las que compararse y de las que aprender (Benchmarking/Benchlearning).....</i>	<i>3</i>
<i>B) Identificar proveedores involucrados en los procesos clave e identificar acuerdos de servicio que faciliten la consecución de los objetivos de la organización.</i>	<i>4</i>
Ejemplos de identificación y gestión de alianzas.....	5

Introducción

Cualquier organización cuenta con un número limitado de recursos a su disposición. **El reto es hacer el mejor uso de esos recursos con el objetivo de hacer realidad la política y la estrategia de la misma.**

Los recursos de la organización se catalogan en dos categorías:

- A) Los internos de la organización: recursos humanos, edificios, maquinaria, económicos, materiales, tecnología, información y conocimiento.
- B) Los externos a la organización: otras organizaciones de las cuales se puede aprender o con las que se puede trabajar conjuntamente en la mejora del servicio. A esto últimos recursos son a lo que se denomina ALIANZAS.

Otra clasificación que puede efectuarse con respecto a los recursos es la distinción entre los tangibles y los intangibles. Los recursos tangibles son concretos, transferibles y fáciles de identificar y de evaluar. Comprenden básicamente los activos físicos y financieros, tales como edificios, maquinaria, materiales, económicos, etc. Los activos intangibles, por su parte, comprenden, entre otros, el conocimiento, las habilidades, las relaciones, la motivación, la cultura, la tecnología y las competencias. Son por el contrario más difíciles de transferir ya que resulta complejo determinar y medir su valor.

A continuación se mostrarán herramientas para ayudar a gestionar las alianzas, recursos externos a la organización, con el objetivo de hacer realidad la política y la estrategia del servicio y de la organización.

Gestión de las alianzas

La organización debe identificar a partir de su política y estrategia, cuáles son las organizaciones con las que compartir y mejorar las actividades para alcanzar un beneficio mutuo.

Para la gestión de las alianzas se deben realizar dos acciones:

- A)** Identificar organizaciones con las que compararse y de las que aprender (Benchmarking/Benchlearning).
 - B)** Identificar proveedores involucrados en los procesos clave y los acuerdos de servicio que faciliten la consecución de los objetivos de la organización.
- A) Identificar organizaciones con las que compararse y de las que aprender (Benchmarking/Benchlearning).*

La finalidad de realizar actividades de benchlearning o benchmarking es encontrar la mejor manera de hacer las cosas para mejorar el rendimiento de toda la organización, basándose en los mejores resultados alcanzados por otras organizaciones.

El benchmarking es un proceso por el cual una organización identifica otras organizaciones destacables con las que poder compararse, tanto en su estructura como en el rendimiento. No existe una metodología estándar para identificar aquellas organizaciones con las cuales colaborar; no obstante para su identificación se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Identificación de los grandes objetivos estratégicos de la organización.
2. Identificación de otras organizaciones a través de foros especializados, revistas, etc.
3. Identificación de objetivos de esas organizaciones y detección de aquéllas que comparten los mismos objetivos que la organización.

Una vez identificadas, es conveniente contactar con ellas, con el fin de aprender de sus prácticas y lograr así mejorar en la prestación de su servicio.

A diferencia del benchmarking, el benchlearning no necesariamente requiere buscar organizaciones comparables. El benchlearning implica aprender de las fortalezas de otras organizaciones, de las cosas que hacen bien, buscar ideas para nuestro propio trabajo y aprender de sus errores para evitarlos. Es un proceso activo y continuo y no sólo una comparación de los parámetros de referencia: hechos y mediciones. (Guía CAF: 2007. http://www.aeval.es/comun/pdf/Guia_CAF_2006.pdf)

B) Identificar proveedores involucrados en los procesos clave e identificar acuerdos de servicio que faciliten la consecución de los objetivos de la organización.

Los proveedores son agentes externos que proporcionan los recursos necesarios para la consecución de los objetivos de la organización.

Es por lo tanto fundamental que la organización identifique cuáles son los proveedores de sus procesos y establezca acuerdos de servicio/suministro con el fin de cumplir sus objetivos estratégicos.

Para la identificación de los acuerdos de suministro / servicio es conveniente seguir estos pasos:

1. Identificar los proveedores de los procesos clave.
2. Identificar los objetivos a alcanzar con cada uno de los procesos clave que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos.
3. Analizar los procesos e identificar cuales son las características que deben cumplir los productos o servicios proporcionados por los proveedores, y que son necesarias para conseguir los objetivos estratégicos que se han fijado en cada proceso.

Ejemplos de identificación y gestión de alianzas

1. AEROPUERTO DE MÁLAGA

MENCIÓN HONORÍFICA A LA EXCELENCIA 2006

Nombre de la práctica galardonada:

“En el Aeropuerto de Málaga entendemos las alianzas como relaciones estratégicas tipo “win-win” que hemos extendido a los distintos procesos clave de la organización (...). Para ello contamos con sistemáticas normalizadas para establecer alianzas con compañías comerciales así como para la contratación y evaluación de Proveedores”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: [Sección de Calidad de los Servicios](#), en el apartado de [Mejores prácticas](#), [Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública](#), en la página web: <http://www.aeval.es>

2. AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2006

Nombre de la práctica galardonada: **Alianzas, Convenios y Acuerdos de Colaboración.**

“La selección de partners clave busca establecer relaciones de colaboración, aprovechando las competencias y potencialidades mutuas, compartiendo conocimiento, fomentando la innovación y creatividad, propiciando sinergias o mejorando procesos y servicios. Promovemos convenios de colaboración con más de 500 entidades en diferentes ámbitos: 1) Contratos-programa o plurianuales de servicio con partners relevantes, 2) Contratos-programa con las Empresas Municipales, 3) Numerosos convenios suscritos con otras AAPP (Autonómica, Central, Local, Universidades), 4) Acuerdos con empresas instaladas en el municipio, 5) Convenios con empresas que promueven la estabilidad de empleo, 6) Acuerdos con Asociaciones y ONG´s, 7) Alianzas con partners tecnológicos y 8) Acuerdos de colaboración para la mejora del entorno ambiental”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: [Sección de Calidad de los Servicios](#), en el apartado de [Mejores prácticas](#), [Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública](#), en la página web: <http://www.aeval.es>

3. DIRECCIÓN GENERAL DEL CATASTRO

MENCIÓN HONORÍFICA A LA EXCELENCIA 2006

Nombre de la práctica galardonada:

“Para cumplir su misión y desarrollar su política y estrategia, la DGC necesita establecer relaciones de cooperación con otras entidades de la Administración tanto a nivel Central, como Autonómico y Local, con el triple objetivo de mantener actualizada la información sobre los bienes inmuebles que componen

la Base de datos, incrementar los medios de lucha contra el fraude fiscal inmobiliario, lograr un mayor acercamiento de la información y de los servicios del Catastro a los usuarios del mismo. Sistemas de colaboración con otras Administraciones:

1. Con ENTIDADES LOCALES: Intercambio de información para la gestión de las competencias de los Ayuntamientos, actuaciones conjuntas de colaboración para la mejora de la información, asistencia y atención al ciudadano, convenios de colaboración en la gestión catastra y cartografía.
2. Con COMUNIDADES AUTONOMAS: Intercambios de información periódicos, participación en la coordinación de valores catastrales, convenios de colaboración.
3. Con NOTARIAS Y REGISTROS DE LA PROPIEDAD, en cumplimiento del artículo 36.3 del TRLCI.
4. Con AEAT”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

4.- ORGANIZACIÓN NACIONAL DE TRANSPLANTES

PREMIO A LA CALIDAD IV EDICIÓN.

“La ONT ha establecido una estrecha alianza con los Coord. Autonómicos, Hospitalarios y Equipos de Trasplantes para ejercer todas las funciones que tiene atribuidas y llevar a cabo su Misión. Esta colaboración es su principal baza, una Alianza establecida a tres niveles (nacional, autonómica y local) que tiene como punto de encuentro, la Comisión Permanente de Trasplantes del Consejo Interterritorial, donde se revisan y se adoptan los acuerdos necesarios para su mantenimiento. Los Coord. Hospitalarios y Equipos de Trasplantes proporcionan a la ONT todos los datos referentes a Donantes y Receptores, y la ONT utiliza esta información para la gestión del operativo de trasplante y conseguir la realización de los Trasplantes en los distintos Centros Hospitalarios del país.”

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad y a las Mejores prácticas en la página web: <http://www.aeval.es>



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS

MANUAL DE ACTUACIÓN: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS

Índice

Introducción.....	3
Gestión de edificios, equipos y materiales	3
Gestión de la tecnología.....	4
Gestión de la información y del conocimiento	5
Ejemplos de planificación y gestión de recursos.....	6

Introducción

Cualquier organización tiene un número limitado de recursos a su disposición. **El reto es hacer el mejor uso de esos recursos con el objetivo de hacer realidad la política y la estrategia de la organización.**

Los recursos de la organización se catalogan en dos categorías:

- A) Los internos de la organización: recursos humanos, edificios, maquinaria, económicos, materiales, tecnología, información y conocimiento.
- B) Los externos a la organización: otras organizaciones de las cuales se puede aprender o con las que se puede trabajar conjuntamente en la mejora del servicio. ALIANZAS.

Otra clasificación que puede efectuarse respecto al término recursos es la distinción entre los tangibles y los intangibles. Los recursos tangibles son concretos, transferibles y fáciles de identificar y de evaluar. Comprenden básicamente los activos físicos y financieros, tales como edificios, maquinaria, materiales, económicos, etc. Los activos intangibles comprenden, entre otros, el conocimiento, las habilidades, las relaciones, la motivación, la cultura, las competencias y la tecnología (que también puede ser considerada como tangible por su soporte físico). Son por el contrario más difíciles de transferir ya que resulta complejo determinar y medir su valor.

El desarrollo de la política y la estrategia de una organización requiere de una serie de condiciones que dependen en gran medida de la identificación y gestión de recursos materiales, tecnológicos y de información y conocimiento adecuados para hacerla realidad.

A continuación se mostrarán herramientas para ayudar a gestionar algunos de los recursos internos de la organización con el objetivo de hacer realidad la política y la estrategia del servicio y de la organización.

Gestión de edificios, equipos y materiales

La gestión de edificios, equipos y materiales incluye realizar diversas acciones con el objeto de:

- Utilizar los activos en apoyo de la política y estrategia.
- Gestionar el mantenimiento y uso de los activos para mejorar el rendimiento total de su ciclo de vida.
- Gestionar la seguridad de los activos.
- Medir y gestionar cualquier impacto negativo de los activos de la organización en la comunidad y las personas de la misma.
- Optimizar los inventarios de material.

- Optimizar el consumo de los suministros.
- Disminuir y reciclar los residuos.
- Conservar los recursos globales no renovables mediante una gestión respetuosa con el medio ambiente.
- Reducir cualquier impacto global adverso de los productos y servicios.

De todas las actividades posibles a realizar hemos de centrarnos especialmente en la identificación y gestión de edificios, equipos y materiales en apoyo de la política y la estrategia, así como en la asignación eficaz y eficiente de los mismos.

El proceso a seguir es el siguiente:

1. Identificación de las tareas a realizar para la consecución de los objetivos de la organización.
2. Identificación de los recursos necesarios para la consecución de los objetivos (edificios, equipos y materiales)
3. Comparación con los recursos existentes en la organización.
4. Elaboración de un plan para la gestión eficiente de los recursos con los que cuenta la organización.

Para la identificación de edificios, equipos y materiales necesarios para el cumplimiento de la política y la estrategia, es aconsejable formar un equipo en el que se encuentren representados todos los estamentos de la Organización.

Gestión de la tecnología

Al igual que sucede para la gestión de edificios, equipos y materiales, la organización debe desarrollar un plan que permita identificar y gestionar la tecnología. Para ello se puede seguir el siguiente proceso:

1. Identificación de las tareas a realizar para la consecución de los objetivos de la organización.
2. Identificación de la tecnología disponible en el mercado, y necesaria para la consecución de los objetivos.
3. Comparación de la tecnología disponible en el mercado con los recursos existentes en la organización.
4. Elaboración de un plan que permita una utilización eficaz y eficiente de la tecnología de la información y comunicación en apoyo de las actividades de la organización y su aprovechamiento para apoyar la mejora.

En este punto, es obligado tener en cuenta las previsiones contenidas en la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos, que consagra el derecho que les asiste a comunicarse con la Administración por medios electrónicos y la correlativa obligación de ésta de poner a disposición de los ciudadanos y empresas al menos un punto de acceso general a través del cual los

usuarios puedan, de forma sencilla, acceder a la información y servicios de su competencia, presentar solicitudes y recursos; realizar el trámite de audiencia cuando proceda; efectuar pagos o acceder a las notificaciones y comunicaciones que les remita la Administración Pública.

Gestión de la información y del conocimiento

Cada vez es más claro para las organizaciones que los activos intangibles pueden llegar a ser mucho más valiosos que los tangibles. La Gestión del Conocimiento consiste en la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades o competencias esenciales, distintivas, entendiendo por conocimiento una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

A los efectos de la convocatoria del Premio a la Gestión de Conocimiento 2007 (Orden APU 1521/2007, de 14 de mayo), se entiende por prácticas en la gestión del conocimiento y la innovación aquellas iniciativas implantadas sistemáticamente con el fin de crear entornos organizativos que promuevan, animen e impulsen la interacción social y el flujo de información y conocimiento, posibilitando su producción, intercambio, almacenamiento y consumo gracias a un alto grado de interconexión y autonomía organizacional y a la utilización de la tecnología, facilitando la aplicación de los resultados de esas iniciativas a la mejora de la organización, de la prestación de sus servicios y de su impacto en los ciudadanos, dentro de un marco de aprendizaje organizacional.

En coherencia con esta definición, este apartado incluye las acciones que puede realizar una organización para:

- Establecer las necesidades de información en la organización.
- Establecer las necesidades de conocimiento en la organización.
- Recoger, estructurar y gestionar la información y el conocimiento en apoyo de la política y estrategia.
- Permitir a usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y a los conocimientos pertinentes (con estricto cumplimiento de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. Las actuaciones contrarias a lo dispuesto en ella pueden ser objeto de reclamación por los interesados ante la Agencia de Protección de Datos).
- Garantizar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información.
- Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual que sólo posee la organización para maximizar su valor para el cliente.
- Tratar de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma efectiva.
- Generar en la organización un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de información y de conocimiento.

Inicialmente, la prioridad será establecer los mecanismos necesarios para permitir a usuarios internos un acceso adecuado a la información y a los conocimientos pertinentes, es decir, establecer los canales de comunicación interna necesarios para la adecuada estructuración y acceso a la información a todas las personas de la organización, así como al conocimiento relevante.

Para la identificación y gestión de los canales de información se puede seguir el Manual de Actuación de “Comunicación Interna”.

Ejemplos de planificación y gestión de recursos

1. AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2006

En la memoria se explica pormenorizadamente la planificación y gestión de los recursos atendiendo a los siguientes apartados:

- o Planificación Económico-Financiera
- o Gestión de Activos y Servicios Municipales.
- o Gestión de la Tecnología e Infraestructuras de Comunicación e Información
- o Gestión de la Información y el Conocimiento (I/C).

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

2. SUBDELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN ALBACETE

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PÚBLICA 2006

Nombre de la buena práctica galardonada: “**Gestión de la Información y del Conocimiento**”

“La práctica “Gestión de la Información y del Conocimiento” se enmarca en el proceso de implantación de una gestión de calidad que, desde marzo de 2004, está impulsando la Subdelegación del Gobierno en Albacete, con el objetivo final de mejorar el medio ambiente de trabajo y el servicio a los ciudadanos.

En ella se prevén una serie de actividades orientadas a la búsqueda de la eficacia, la eficiencia y el ahorro en la gestión ordinaria de los distintos procedimientos, optimizando los recursos humanos y materiales e incorporando nuevos métodos de trabajo y manejo adecuado de las tecnologías actualmente disponibles por la organización.

Entre sus objetivos pueden citarse la formación del personal en el uso de medios telemáticos, la introducción gradual de medios informáticos y telemáticos, la supresión de tareas de apoyo, que no aportan valor a la acción, realizadas por personal de la organización, la eliminación del soporte papel, el evitar el uso de máquinas con altos costes de funcionamiento y mantenimiento

(fax, fotocopiadoras,...) o el control del uso de material fungible (toner, papel....) y de las comunicaciones telefónicas.”

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

3. CENTRO DE AYUDAS A LA ENSEÑANZA DE LA DIRECCIÓN DE ENSEÑANZA NAVAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA

PREMIO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO 2007

Nombre de la buena práctica galardonada: “El mapa del conocimiento de la Armada española”

ACCÉSIT. Práctica “Conoc-e” presentada por Suma gestión Tributaria (Diputación Provincial de Alicante)

4. GESTIÓN ESTATAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. DELEGACIÓN DE ALMERÍA

PREMIO A LA CALIDAD III EDICIÓN

“La jefatura de la Delegación de Almería ha fijado como prioridad a partir de 1998 conforme a su visión, la gestión integral de sus edificios y recursos, conjugando el entorno histórico con una imagen moderna y funcional en la que clientes y empleados perciban un ambiente dinámico, cuidado, innovador, y seguro, con un uso intensivo de la tecnología, la generalización del trabajo en equipo y la firma de alianzas para alcanzar nuestros fines, todo ello conforme a la política y estrategia de la organización y la mejor ejecución posible de nuestros procesos.”

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad y a las Mejores prácticas en la página web: <http://www.aeval.es>



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



EJE 5: RESULTADOS

**MANUAL DE ACTUACIÓN:
ELABORACIÓN DE PLANES DE MEDICIÓN DE LA
SATISFACCIÓN DE CLIENTES/CIUDADANOS
/USUARIOS DE LOS SERVICIOS Y DE LAS
PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Índice

Introducción.....	3
Pasos para realizar una encuesta de satisfacción	4
1. <i>Identificación de los atributos más importantes de los servicios de la organización</i>	4
<i>Para planes de medición dirigidos a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios</i>	4
<i>Para planes de medición dirigidos a las personas de la organización</i>	5
2. <i>Selección del método de administración de la encuesta</i>	6
3. <i>Elaboración del cuestionario</i>	6
4. <i>Selección de la muestra y realización de las encuestas</i>	7
5. <i>Análisis de la encuesta de satisfacción</i>	8
Ejemplo de medición de la satisfacción de clientes/ciudadanos/ usuarios.....	9

Introducción

Uno de los aspectos fundamentales para asegurar el éxito en una organización es el conocimiento exhaustivo de las expectativas que los ciudadanos/clientes/usuarios tienen sobre el servicio prestado o el producto suministrado. La medición de la satisfacción es por tanto fundamental para la adaptación y mejora continua de los productos y servicios ofertados.

Otra cuestión fundamental para las organizaciones es el conocimiento de la opinión de los empleados respecto a aquellos aspectos que inciden en el desarrollo del trabajo, ya que los empleados motivados, leales y productivos transmiten un valor a los clientes que, a su vez, lo demuestran convirtiéndose en “embajadores” de la organización.

El planteamiento inicial se basa en el intercambio para conservar estas relaciones. La organización no sólo recibe, sino que también ofrece algo a cambio. El valor que proporciona la organización al empleado mediante formación relevante, un ambiente laboral agradable, etc. le motiva y le hace más fácil suministrar un valor al cliente. Cuando el cliente está muy satisfecho, la satisfacción se convierte en un comportamiento.

Bajo esta perspectiva en este manual de actuación se va a presentar, de forma resumida, el método de medición a seguir para alcanzar el objetivo inicial:

- Conocer las necesidades, expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios y la valoración que hacen de los servicios / productos.
- Conocer la opinión de las personas de la organización respecto a determinados aspectos de la misma.

En la actualidad muchas organizaciones utilizan esta herramienta para conocer áreas de mejora en la prestación del servicio o realización del producto, y áreas de mejora aplicables a las personas de la organización, dando respuesta a las necesidades y expectativas.

No obstante en ocasiones se utiliza solamente para conocer la satisfacción de los ciudadanos y usuarios acerca de los servicios y del personal respecto a la organización, no como un medio para conocer cuáles son las necesidades y expectativas más importantes para estos grupos y qué aspectos son susceptibles de ser mejorados.

Probablemente, una encuesta de satisfacción/opinión sea el mejor método para la identificación de las necesidades y expectativas tanto de los clientes/ ciudadanos/usuarios de los servicios como de las personas de la organización.

Pasos para realizar una encuesta de satisfacción

Se puede decir que los pasos para realizar una encuesta de satisfacción son los siguientes:

1. Identificación de los atributos de los servicios prestados por la organización. Una de las herramientas más ampliamente aceptadas y difundidas es el modelo SERVQUAL.
2. Selección del método de administración de la encuesta.
3. Elaboración del cuestionario.
4. Selección de la muestra y realización de las encuestas.
5. Análisis de la encuesta de satisfacción.

Los estudios de medición de la satisfacción tienen una doble vertiente:

- Externa: estudios dirigidos a conocer la opinión de los clientes/ciudadanos/ usuarios de los servicios de una organización.
- Interna: estudios dirigidos a conocer la opinión de las personas de la organización.

A continuación se describen cada uno de los pasos a seguir, teniendo en cuenta la vertiente interna / externa anteriormente mencionada, para realizar encuestas de satisfacción.

Para ampliar la información sobre medición de la satisfacción de clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios, consultar la **“Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción”**. La ruta de acceso a dicha Guía es:

Sección “Calidad de los Servicios; Directrices Metodológicas” en la dirección de Internet <http://www.aeval.es>

1. Identificación de los atributos más importantes de los servicios de la organización

Para planes de medición dirigidos a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios

Un atributo es una característica de los servicios valorada por los usuarios de una organización. Se puede decir que es casi imposible realizar una encuesta de satisfacción acerca de todos los atributos de los servicios, ya que hay que tener en cuenta que una entrevista para la realización de una encuesta debe tener una duración limitada – preferiblemente entre 30 y 40 minutos - por lo que el número de preguntas también debe ser limitado.

Por lo tanto es importante seleccionar los atributos más importantes para los usuarios de los servicios que presta una organización. Para seleccionar los atributos de la organización, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar los servicios prestados por la organización
2. Identificar los atributos más importantes de los servicios

En este segundo caso se utilizarán técnicas cualitativas de análisis ya que permiten una mejor definición de los atributos del servicio desde la perspectiva del usuario.

Para planes de medición dirigidos a las personas de la organización

A la hora de seleccionar los aspectos a incluir en este tipo de estudio, se ha de tener en cuenta y tener claro desde el principio **qué objetivo queremos lograr**.

- Conocer el grado de implicación, participación y motivación de las personas de la organización.
- Conocer el grado de predisposición de las personas de la organización ante una iniciativa de cambio.
- Contrastar barreras culturales entre los distintos niveles de la organización.
- Tener en cuenta la opinión de las personas a la hora de establecer objetivos, estrategias organizativas, etc.

Los aspectos de la organización que son claves a tener en cuenta en la realización de un plan de medición dirigido al personal de la organización, destinado a conocer el clima laboral o la “voz del empleado”, son aquellos que quedan agrupados en los siguientes pilares, conforme a los cuales se ha de estructurar un cuestionario:

- Relaciones interpersonales
- Entorno de trabajo en la organización
- Relaciones verticales – horizontales
- La participación y el trabajo en equipo
- La organización y los objetivos
- Los sistemas y métodos de trabajo
- La información, formación y participación
- La preocupación por el cliente (interno y externo)
- Valoración del liderazgo.
- El nivel de implicación en la organización

2. Selección del método de administración de la encuesta

Son múltiples los métodos a utilizar para realizar encuestas:

- Encuesta a través de correo.
- Encuesta telefónica.
- Encuesta presencial.
- Encuesta telemática.

El método elegido para la administración de la encuesta condiciona tanto sus costes como el tiempo necesario para su realización y el tipo de preguntas que se incorporan (abiertas, cerradas, semiabiertas).

La elección de un método u otro dependerá básicamente de su factibilidad, por ejemplo una encuesta presencial a usuarios que nunca utilizan físicamente la organización sería muy complicada de realizar. También dependerá de los recursos de que disponga la organización.

3. Elaboración del cuestionario

La elaboración de un buen cuestionario es clave en el proceso de realización de una encuesta. Un cuestionario mal estructurado, con preguntas confusas o mal redactadas que no se ajuste a la finalidad de la investigación, puede invalidar sus resultados.

Puede ser útil la realización de entrevistas, grupos de discusión o reuniones de trabajo en la fase previa a la elaboración del cuestionario. Esto nos permitirá obtener información para la redacción de las preguntas, indicando las áreas relevantes o cuestiones clave sobre las que se deberá indagar en el estudio.

Pese a que no existen normas precisas para la redacción de las preguntas del cuestionario, resulta útil tener en cuenta las reglas definidas por Bowley:

- Las preguntas han de ser relativamente pocas.
- Las preguntas deben formularse de manera que requieran una respuesta numérica, una afirmación o negación o la elección de una categoría de respuesta.
- Las preguntas han de ser sencillas y estar redactadas en un lenguaje comprensible para todas las personas que van a ser entrevistadas.
- Las preguntas deben realizarse de manera que no levanten prejuicios.
- Las preguntas no deben ser indiscretas sin necesidad.
- Las preguntas deben ser en la medida de lo posible corroborativas.
- Las preguntas deben estar hechas de manera que contesten de manera directa e inequívoca al punto de información deseado.

Finalmente, cabe señalar la importancia de la realización de un pretest consistente en la administración de la encuesta a un grupo de usuarios (entre 25 y 100). Esto nos permitirá revisar la redacción de las preguntas, la validez de los ítems incluidos y detectar posibles complicaciones en la realización de las entrevistas.

4. Selección de la muestra y realización de las encuestas

Los métodos de muestreo permiten determinar qué parte de la realidad en estudio (universo o población) debe examinarse con la finalidad de obtener información representativa y generalizable.

Sin embargo, es preciso tener en cuenta que en el caso de encuestas de satisfacción dirigidas a personas de la organización, es clave la participación de la mayor parte de las mismas, no siendo aconsejable realizar un muestreo sino, siempre que sea factible, un estudio censal. De no ser así, es conveniente garantizar la representatividad de todas las unidades de la organización. Seis son los factores que se recomienda tomar en consideración para realizar con éxito este tipo de mediciones:

1. El respaldo de la dirección de la organización al 100% del proyecto.
2. La presentación de resultados por parte de la dirección de la organización.
3. La implicación de todos los grupos internos de interés (sindicatos, comité de empresa, etc.) en el proyecto.
4. El rigor del cuestionario.
5. La garantía del anonimato.
6. La rapidez del proyecto.

El art. 5.3 del R.D. 951/2005 de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, señala que *“las mediciones de la percepción se realizarán de forma sistemática y permanente”*. Sin perder de vista este criterio de permanencia, cada Organismo tendrá que definir la periodicidad más adecuada (mensual, trimestral, semestral, anual, etc.) en función de la existencia o no de variaciones cíclicas en la demanda de servicios, su disponibilidad presupuestaria y su capacidad para implantar acciones correctoras.

5. Análisis de la encuesta de satisfacción

Por último es necesario tratar los datos y analizar los resultados de la encuesta. Éstos se obtendrán de la comparación de:

- Los atributos/factores que son importantes y sobre los que hay un alto nivel de satisfacción. Habrá que mantener los esfuerzos realizados por la organización para esa característica de calidad o factor en el trabajo prestando especial atención a los mismos.
- Los atributos/factores que son importantes y sobre los que hay un bajo nivel de satisfacción. La organización deberá intentar mejorarlos.
- Los atributos/factores que no son importantes y sobre los que hay alto nivel de satisfacción o bajo nivel de satisfacción. La organización no debe tener en cuenta esos atributos y deberán excluirse del próximo plan.

Ejemplo de medición de la satisfacción de clientes/ciudadanos/ usuarios

1. AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2006.

Nombre de la práctica: “Mejora de las relaciones con ciudadanos y resto de Grupos de Interés.

“Para anticiparnos a los cambios en las expectativas y responder de modo ágil a las continuas demandas ciudadanas, utilizamos 1) Canales de Contacto Proactivos (Actos Públicos, Órganos de Participación Ciudadana, Consejos Rectores, Investigaciones, Estudios “Ciudadano Oculto”, Foros web, Memorias Participativas, Consultas ciudadanas on-line, Grupos de discusión, Desarrollo Comunitario Valdela Fuentes, Asambleas de Barrio y Comisiones Vecinales, Comisiones o mesas para Planes, Jornadas, etc), 2) Canales Valorativos de seguimiento y satisfacción: (Encuestas de Calidad de Servicios y Estudios de Satisfacción, Danos tu Opinión - votaciones on-line-, página Web, Experiencias piloto con partners), y 3) Canales Reactivos (Citas con Alcalde, Concejales, Directivos, personal en contacto con el público, Programa “Línea Directa”, Sistema de Reclamaciones y Sugerencias (multicanal), Página abierta medios de comunicación locales, etc).”

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: [Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: http://www.aeval.es](http://www.aeval.es)

2. INSPECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO. MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

PREMIO MEJOR PRÁCTICA. II EDICIÓN.

Nombre de la práctica: “La voz del empleado y del ciudadano”

“La Voz del Ciudadano

Aspectos a valorar. A la hora de solicitar la opinión de los ciudadanos se diseñó un cuestionario que posibilita someter a valoración 7 aspectos considerados básicos en la prestación de los servicios en dichas Oficinas: las instalaciones (estado de las mismas y accesos, ubicación, barreras arquitectónicas, señalización), el tiempo empleado en la visita (el dedicado a la espera y a la atención propiamente dicha), el trato recibido, la información facilitada y el material informativo.

Texto de presentación. Con el fin de explicar la finalidad de la encuesta a los posibles participantes en la misma se hace constar una leyenda en cada cuestionario en la que se ruega la valoración de los aspectos contenidos en el mismo para, agradeciéndole, asimismo, su colaboración.

Cuestionarios bilingües. Las encuestas se redactan de forma bilingüe para los usuarios de las Oficinas de Información ubicadas en las Comunidades Autónomas con lengua cooficial, distribuyéndose, en consecuencia, cuestionarios en castellano, catalán, euskera, gallego y valenciano. **Buzones.** Para poder depositar las hojas de

opinión de la encuesta una vez cumplimentadas se habilitó un buzón en cada Oficina de la red existente.

Calendario. La opinión de los ciudadanos se recogió en el transcurso de los periodos de consultas desarrollados entre el 23 de noviembre y el 5 de diciembre de 1998, el 17 y el 27 de enero de 2000, y el 26 de marzo y el 7 de abril de 2001.”

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad y Mejores prácticas, en la página web: <http://www.aeval.es>



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



EJE 5: RESULTADOS

MANUAL DE ACTUACIÓN: ELABORACIÓN DE INDICADORES

Índice

Introducción.....	3
Requisitos a cumplir por los objetivos operativos.....	4
Sistema de indicadores	5
Ejemplos de indicadores	8

Introducción

Antes de comenzar a describir cómo definir y establecer indicadores, es preciso tener en cuenta los siguientes conceptos:

Objetivo: es la meta o resultado que pretende conseguir una organización, en un periodo determinado, tras concretar la opción u opciones elegidas, en desarrollo de las competencias que legalmente tiene atribuidas. El objetivo se puede plantear a diferentes niveles dentro de la organización, tanto en sentido vertical como horizontal. En su dimensión temporal también puede considerarse su planteamiento a corto, medio o largo plazo.

Indicador: es la variable utilizada por una organización y que sirve, a través de su medición en periodos sucesivos, para conocer la situación de la misma en relación con algunos de los objetivos que previamente se ha fijado, para así poder evaluar su grado de cumplimiento.

Estándar: valor que sirve de referencia para medir la evolución de un determinado indicador. Representa el nivel que, en relación con un objetivo, pretende conseguir una organización en un periodo de tiempo determinado.

Para el cálculo de estándares se puede partir de cálculos teóricos o estadísticos sobre los factores clave del servicio, o por el contrario, se puede acudir a las referencias ya existentes de otras organizaciones, tanto en la misma entidad como en otras organizaciones, públicas o privadas, nacionales o extranjeras.

Al comparar los resultados de los indicadores con los estándares se consigue evaluar su comportamiento, de modo que permita enfocar dónde se debe concentrar el análisis de las desviaciones.

A la hora de definir indicadores es esencial que se tenga en cuenta la relación causa-efecto, de forma que el indicador seleccionado represente de forma fiel las variaciones del objetivo al que ha sido asociado.

Una organización puede plantearse medir de forma regular multitud de aspectos, pero lo razonable es centrarse en aquéllos que tienen una mayor importancia, estableciendo para ello prioridades en los diferentes niveles tenidos en cuenta.

Los indicadores, por tanto, deben medir aquellos aspectos considerados como esenciales en el funcionamiento de la organización, por lo que estarán relacionados con sus Factores Críticos de Éxito, esto es, con aquellas variables o parámetros que tienen un peso decisivo en la consecución de las metas fijadas.

Es aconsejable establecer reglas inequívocas sobre cómo debe realizarse y entenderse la medición de los indicadores, de forma que quede garantizada la homogeneidad de los datos objeto de comparación y su interpretación a lo largo del tiempo.

En cuanto al momento de medición, resulta fundamental que la información esté disponible a tiempo para que el usuario adopte sus decisiones, en función de los resultados obtenidos. Por ejemplo, implantar acciones correctoras, reconocimiento de los responsables de la consecución de los objetivos, etc.

Existen diferentes clasificaciones de indicadores: en función de su utilidad, de economía, de eficacia, de eficiencia, de efectividad, de equidad, de impacto, de opinión, de excelencia, de resultado de proceso, etc.

Requisitos a cumplir por los objetivos operativos.

Los objetivos operativos deben cumplir los siguientes requisitos (SMART):

- Específicos (*Specific*): deben reflejar los logros concretos que se desean, no los caminos para conseguirlos. Deben ser lo suficientemente detallados como para ser comprendidos y proporcionar direcciones, estrategias y acciones claras.
- Medibles (*Measurable*): con el objeto de determinar cuándo se han cumplido y seguir la evolución de los mismos. Deberán tenerse en cuenta las responsabilidades en el proceso de planificación estratégica. El método de medida deberá ponerse en marcha antes de comenzar el trabajo actual.
- Ambiciosos pero Alcanzables (*Aggressive but Attainable*): si los objetivos se van a convertir en los estándares que hay que alcanzar, estos deben ser ambiciosos pero sin pedir lo imposible. Por ejemplo, puede ser razonable disminuir los accidentes en las carreteras, pero será imposible eliminarlos. Así mismo, los objetivos deberán tener en cuenta los recursos disponibles para alcanzarlos.
- Orientados al resultado (*Results-oriented*): deberán reflejar un resultado concreto que se desea alcanzar. Por ejemplo, responder al 75% de toda la correspondencia en 30 días o menos y con una media anual del 21% o menor.
- Programados (*Time-bounded*): deberán especificar un periodo de tiempo relativamente corto para cumplirlos, desde varias semanas hasta un año a lo sumo para conseguir una mejor gestión e integración.

Sistema de indicadores

Los indicadores son herramientas de medición de la evolución y el grado de cumplimiento de los resultados finales de un proyecto en relación con los objetivos establecidos. A la hora de determinar los indicadores a utilizar, el equipo de trabajo deberá tener en cuenta las siguientes premisas:

- Lo esencial de un indicador es que esté directamente relacionado con el resultado que se pretende medir y, a ser posible, sólo con él, de modo que el resto de los factores de influencia sean despreciables frente a aquél.
- Debe procurarse que la información que proporcione sea objetiva y fiable, así como relevante.
- La obtención de los datos debe ser lo más sencilla posible y el método de medida de los mismos ha de ser igualmente simple.
- Es conveniente elegir el menor número posible de indicadores, teniendo en cuenta la relación eficacia/coste más ventajosa.
- En el caso de seleccionar varios indicadores referidos a un mismo objetivo, han de analizarse las relaciones de mutua influencia, para no subestimar ni sobrestimar la medida.
- En la comparación de diferentes indicadores, éstos tienen que estar expresados en la misma magnitud.

Los métodos de medida de los indicadores han de ser sistemáticos, las medidas han de obtenerse por los mismos procedimientos o, en su caso, de las mismas o equivalentes fuentes y con idéntica periodicidad, de modo que se evite en lo posible la influencia de factores aleatorios o subjetivos. En el caso de indicadores difícilmente cuantificables (por ejemplo, estados de opinión) se procurará reflejarlos con métodos estimativos fiables (encuestas, estadísticas, etc.) y usar en todos los casos el mismo método de estimación.

Las cuestiones metodológicas más relevantes a considerar a la hora de fijar indicadores son: su fiabilidad y su validez.

El grado de fiabilidad o garantía que ofrece cada uno de los indicadores, en cuanto a una evaluación del resultado hacia el que se orienta, hace referencia a la estabilidad en las medidas a lo largo del tiempo y la consistencia de las mismas en distintos momentos de medición.

La fiabilidad de un indicador depende de varios factores:

- Grado en que su relación con el resultado es unívoca y directa.
- Grado en que pueden cuantificarse.
- Exactitud con que pueden medirse
- Independencia de factores aleatorios

Normalmente se distinguen distintos grados de fiabilidad: alta, media y baja.

ELABORACIÓN DE INDICADORES

- Se considera alta la fiabilidad de un indicador cuando es de carácter numérico y está perfectamente relacionado con el resultado del proyecto, (por ejemplo: número de días de tramitación de un expediente).
- La fiabilidad será baja en todos los indicadores de carácter cualitativo y sujetos a apreciaciones subjetivas (por ejemplo: clima laboral)
- En las situaciones intermedias a las descritas se considerará una fiabilidad media.

La validez se refiere a la confianza o razones para elaborar inferencias en sobre la base de los indicadores de rendimiento. Es importante determinar si un indicador mide lo que se afirma que mide y si es de hecho una medida de rendimiento o si por el contrario se trata de una medida de algo relacionado con el rendimiento o con otra cosa.

Respecto a las condiciones que deben reunir los indicadores cabe señalar, entre otras, las siguientes:

- Relevancia.
- Capacidad para determinar pequeños cambios.
- Utilidad.
- Precisión.
- Pertinencia.
- Accesibilidad.
- Objetividad.
- Periodicidad.

Es preciso, por otro lado, definir adecuadamente los indicadores seleccionados de forma que éstos sean comprendidos por todas las personas de la organización. Para ello, debe quedar perfectamente clara la definición del indicador, la periodicidad de medición, el responsable, cuál es el objetivo que mide y por último el sistema de medida, es decir, el método utilizado para la medición del indicador. Es también importante identificar el proceso al que está asociado el indicador, con el fin de conocer qué es lo que se está evaluando.

Para la adecuada definición de los indicadores, se puede utilizar la ficha que se presenta a continuación.

INDICADOR		
TIEMPO DE RESPUESTA A LAS QUEJAS Y SUGERENCIAS		
PROCESO ASOCIADO		
PROCESO DE GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS		
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		
Responsable	Objetivo	Periodicidad
UNIDAD DE QUEJAS Y SUGERENCIAS	CONTESTAR A LA TOTALIDAD DE LAS Q/S EN MENOS DE 20 DÍAS.	ANUALMENTE
DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE MEDIDA		
<p>* PORCENTAJE DE RESPUESTAS EN MENOS DE 20 DÍAS (DESDE SU PRESENTACIÓN) SOBRE EL TOTAL DE RESPUESTAS</p> <p>* TIEMPO MEDIO DE RESPUESTA EN DÍAS</p>		

Ejemplos de indicadores

1. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ALICANTE

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA 2006

Nombre de la buena práctica galardonada: **“Gestión por procesos en el Departamento de Formación”**

“Objetivos e indicadores de gestión

Cada uno de los procesos tiene definido, al menos, un indicador cuantitativo. En el caso de los procesos clave, algunos de los indicadores tienen asociados, a la vez, objetivos de cumplimiento. En 2006 trabajamos con: 27 indicadores, 9 de ellos asociados a un objetivo.

Cada comité de calidad trimestral revisa su evolución, se analizan los datos aportados y se deciden acciones a emprender, si procede.

Este seguimiento de indicadores, se vehicula a través de una ficha diseñada al efecto.

Trabajar con este sistema te ayuda a volver la mirada hacia tus clientes; permite una redistribución del trabajo y de las responsabilidades entre los miembros del equipo mucho más racional; a la vez, favorece la incorporación de nuevos profesionales y la rotación y promoción. “

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

2. DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN VALENCIA

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA 2006

Nombre de la buena práctica galardonada: **“Compromisos de servicios de recursos humanos”**

“Se han establecido unos indicadores de rendimiento de los compromisos de calidad ofrecidos a las personas de la organización que se difunden trimestralmente a través del área de la Sección de Recursos Humanos de la intranet provincial y cuyos resultados mas relevantes son:

- Porcentaje de solicitudes resueltas en 24 horas y en un tiempo inferior a 10 días relativas al trámite de consultas planteadas por escrito
- Porcentaje de variaciones de nómina, generadas y comunicadas, efectuadas antes del cierre de la aplicación Sistema de Información de Personal.
- Porcentaje de solicitudes resueltas en 24 horas y en un tiempo inferior a 10 días relativas al trámite de consultas planteadas y tramitación de licencias y permisos”.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

3. DIRECCIÓN GENERAL DEL CATASTRO

MENCIÓN HONORÍFICA A LA EXCELENCIA 2006

“Los indicadores de rendimiento que se han desplegado referidos a estos clientes son para el *Cliente presencial*: Evolución de los tiempos medios de espera, Evaluación de los tiempos medios de atención. *Cliente no presencial*: Incremento de llamadas, correos y citas concertadas por la Línea Directa, Número de consultas y certificados expedidos por la Oficina Virtual del Catastro. *Cliente institucional*: Número de reuniones anuales de los Órganos Colegiados, Número de reuniones de seguimiento de la actividad de colaboración. *Cliente interno, personas*: Formación, Mejora de los espacios y medios de trabajo. *Sociedad en general*: Tendencias de opinión generales de las encuestas de todos los clientes del Catastro, *Autoridades y organismos de los que depende y con los que se relaciona el Catastro*: todo lo relacionado con la unificación de las bases de datos de titulares entre la Agencia Estatal de Administración Tributaria y el Catastro, etc.”

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

4. PUERTO DE CASTELLÓN

PREMIO A LA CALIDAD. II EDICIÓN.

“Indicadores de rendimiento en cuanto a la satisfacción de las personas es su grado de participación en los programas que se han establecido: la participación de las personas en los resultados cuantitativos y cualitativos por una parte, que se articula mediante la dirección por objetivos, y la participación de las personas en grupos de mejora sobre aspectos que inciden decisivamente en la marcha de la organización.

La formación es otro de los indicadores utilizados para valorar la participación del personal y su satisfacción. En este sentido cabe destacar que la puesta en marcha del Plan de Calidad implicó la formación de un elevado número de personas en calidad así como la realización de programas más específicos al personal directamente implicado con los objetivos con el fin de proporcionar el soporte formativo necesario para el desarrollo eficaz de su labor.”

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad y Mejores prácticas, en la página web: <http://www.aeval.es>

5. DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN VALENCIA

PREMIO A LA CALIDAD III EDICIÓN

“INDICADORES DE RENDIMIENTO

- Plazos de resolución
- Procesos iniciados contra actos administrativos
- Informes vida laboral confeccionados de nuevo (Operación 60)
- Revocación Reclamación de deuda y Providencia de Apremio
- Reclamaciones de deuda anuladas después de cursadas
- Recursos sobre Reclamaciones de deuda

ELABORACIÓN DE INDICADORES

- Recursos sobre Providencias de apremio
- Oposiciones al apremio
- Sentencias dictadas por Órganos Judiciales
- Resultados colaboración con la IPTSS
- Indicadores uso Sistema RED
- Costes mantenimiento e inversiones
- PCs, impresoras y líneas de comunicación
- Accesos a INTRANET “.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad y Mejores prácticas, en la página web: <http://www.aeval.es>



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



EJE TRANSVERSAL

**MANUAL DE ACTUACIÓN:
COMUNICACIÓN INTERNA**

Índice

Introducción.....	3
Comunicación interna.....	3
<i>Análisis y descripción de la situación.....</i>	3
<i>Objetivos del plan de comunicación interna.....</i>	4
<i>Estrategias de comunicación interna</i>	4
<i>Destinatarios de la comunicación interna</i>	4
<i>Contenido del plan de comunicación</i>	4
Ejemplos de comunicación interna.....	6

Introducción

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación y permite que las personas de una organización sientan que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas y valoradas, lo que seguramente hará que se encuentren más a gusto en su lugar de trabajo y con las tareas asignadas. De este modo se generará una mayor fidelización y compromiso hacia la organización

La experiencia en diferentes organizaciones demuestra que teniendo canales de comunicación eficaces habrá menos posibilidades de que se produzcan malentendidos o sentimientos por parte de las personas que la integran de que no forman parte de la misma. Debido a que las organizaciones son cada vez más complejas es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información fluya hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente dentro de la estructura organizativa.

Comunicación interna

Todo objetivo de comunicación en una organización requiere del desarrollo de una estrategia coordinada sobre todas las actividades a realizar.

Un plan de comunicación interna es una herramienta que permite estructurar la fluidez de la comunicación y planificar los medios y canales que se utilizarán a tal efecto.

Para su elaboración es preciso un análisis previo de la comunicación interna existente, con el fin de incluir todas las acciones necesarias a desarrollar

Para diseñar un Plan de comunicación es recomendable seguir los pasos que a continuación se detallan:

Análisis y descripción de la situación

Es la introducción al plan de comunicación interna por lo que expone sumariamente las principales conclusiones del proceso de análisis de la comunicación en la organización, descubriendo los factores más relevantes que pueden influir en la misma, y señalando los elementos prioritarios con los que se trabajará comunicación y por qué.

Para realizar el análisis de comunicación interna, se debería identificar:

- Las necesidades de la organización en materia de comunicación.
- Los objetivos en materia de comunicación interna de la organización
- Los mecanismos de comunicación interna formales e informales existentes en la organización y su utilización

Objetivos del plan de comunicación interna

Son los fines concretos que se pretenden lograr con el plan de comunicación. Puede haber un objetivo único y que englobe todo lo propuesto por el plan o un objetivo general apoyado por otros objetivos específicos. El proceso de identificación de los objetivos es un trabajo en equipo a realizar por los responsables de la ejecución de la planificación estratégica.

Estrategias de comunicación interna

La estrategia es la expresión de cómo se pretenden alcanzar esos fines. Describe a grandes rasgos las actividades que se detallan en el plan. No se trata de explicar las acciones concretas, pero sí tiene que quedar claro qué mecanismos de comunicación se van a utilizar.

Destinatarios de la comunicación interna

Son los grupos de personas a los que nos estaremos dirigiendo. Tras elaborar los objetivos y la estrategia, se debe definir el público al que va dirigido el plan de comunicación.

Contenido del plan de comunicación

Son las actividades concretas que se llevarán a cabo según la estrategia marcada, e incluyen una descripción completa de cada actividad. Se deben ordenar por importancia o envergadura, o cronológicamente.

El plan de comunicación debería incluir:

- Objetivo a alcanzar con cada una de las acciones contenidas en el plan de comunicación
- Emisor/es
- Receptor/es
- Mensaje a difundir
- Canales a utilizar
- Frecuencia de cada una de las acciones de comunicación

Algunos canales de comunicación que se pueden utilizar

- Intranet
- Reuniones en cascada para informar sobre aquellos aspectos definidos en la estrategia de comunicación interna.
- Información en reuniones de grupos de trabajo.

- Comunicaciones extraordinarias de la dirección.
- Notas internas de comunicación de la dirección a todos los empleados (cartas personales, correo electrónico, etc.).
- Artículos publicados en la revista de empresa o boletines de divulgación de los logros de calidad.
- Tablones de anuncios para divulgar las estrategias de comunicación interna.

Ejemplos de comunicación interna

1. AEROPUERTO DE MÁLAGA

MENCIÓN HONORÍFICA A LA EXCELENCIA 2006

“Para facilitar el diálogo y la comunicación entre los distintos niveles de la organización hemos impulsado el uso de distintos Canales de Comunicación (notas internas, tablones, internet e intranet, etc.) y hemos elaborado un Plan de Acción Comunicación Interna, que contempla:

- Definición de una estructura de comunicación.
- Creación de un grupo permanente de comunicación.”

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

2. DIRECCIÓN GENERAL DEL CATASTRO

MENCIÓN HONORÍFICA A LA EXCELENCIA 2006

“(Elaboración de un) Plan de Comunicación interna y externa, cuyo cumplimiento permite garantizar la participación y por tanto la implicación de todo el personal, el conocimiento del Plan Estratégico y de todas las decisiones que se adoptan en el ámbito de la Organización, o de los proyectos que se acometen, acredita que los líderes del Catastro refuerzan la cultura de excelencia de la Organización, ya que han participado de forma directa, aproximadamente el 50% de las personas que la integran.

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión pública, en la página web: <http://www.aeval.es>

3. AGENCIA ESTATAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA

MEJORES PRÁCTICAS PREMIO A LA CALIDAD EDICIÓN II

Nombre de la práctica galardonada: “Panel de Recursos Humanos”

“La comunicación interna se configura, hoy en día, como una herramienta estratégica para lograr una mayor integración del factor humano, implicación que se apunta ya como un elemento básico en el éxito de las organizaciones. Entre los objetivos de la comunicación interna tiene una relevancia especial el de garantizar unos niveles adecuados de información a los trabajadores sobre los aspectos que más directamente les afectan en su condición de tales, es decir informar al trabajador sobre sus inquietudes.

El objetivo específico de la creación y puesta en marcha del PANEL DE RECURSOS HUMANOS era el establecimiento de nuevos instrumentos que permitieran mejorar la comunicación interna en la Agencia Tributaria, canalizando la demanda de información de sus empleados sobre los aspectos que más directamente les afectan en su condición de tales.”

La ruta de acceso a la memoria de esta organización se encuentra en la: Sección de Calidad de los Servicios, en el apartado de Mejores prácticas, Resumen de los Premios a la Calidad y Mejores prácticas, en la página web: <http://www.aeval.es>



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA