



MINISTERIO
DE POLÍTICA TERRITORIAL
Y FUNCIÓN PÚBLICA

Guía de Evaluación

Modelo EVAM®



Modelo de
Evaluación,
Aprendizaje y
Mejora

GUÍA DE EVALUACIÓN

Modelo EVAM[®]

MODELO DE EVALUACIÓN, APRENDIZAJE Y MEJORA

DIRECCIÓN GENERAL DE GOBERNANZA PÚBLICA

Secretaría de Estado de Función Pública

Ministerio de Política Territorial y Función Pública

MADRID, 2019

Tercera edición: 2019

Segunda edición: 2009

Primera edición: 2006

Equipo Técnico de la Subdirección General de la Inspección General de Servicios de la Administración General del Estado de la Dirección General de Gobernanza Pública.

© Ministerio de Política Territorial y Función Pública

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: Ministerio de Política Territorial y Función Pública

Catálogo General de Publicaciones Oficiales:

<https://publicacionesoficiales.boe.es/>

Guía de evaluación. Modelo EVAM 2019

Ministerio de Política Territorial y Función Pública

Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones

2020

Lengua/s: Español

NIPO: 27720002X

Gratuita / Unitaria / En línea / pdf



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
PREGUNTAS	24
6. Propuesta de actividades asociadas para favorecer el desarrollo de las diversos Aspectos que componen el Modelo EVAM	26
7. Redacción del informe final.....	33
8. Fase de Mejora	35
9. Documento Marco y Manuales de Actuación	38
10. Certificación del nivel de excelencia	39
GLOSARIO DEL MODELO EVAM.....	40



1. Introducción

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.

Por su parte, el Real Decreto 863/2018, de 13 de julio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, atribuye a la Dirección General de Gobernanza Pública, entre otras funciones, la de favorecer la mejora continua de la gestión mediante el impulso, desarrollo y seguimiento de los programas de calidad en los servicios públicos, basados en la búsqueda de la excelencia y el fomento de la innovación. En particular, le corresponde a esta Dirección General la gestión e impulso de los programas previstos 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.

Finalmente, la Orden TFP/967/2019, de 18 de septiembre, por la que se establecen las bases reguladoras del programa de reconocimiento del mencionado Marco General, ha introducido cambios de cierta envergadura en el desarrollo de dicho programa, que aconsejan la revisión de esta Guía de Evaluación 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 fundamentalmente como un modelo de evaluación externa o asistida. Sin embargo, la experiencia adquirida con su práctica supuso que se reenforcara su utilización principalmente como método de autoevaluación de las propias organizaciones, siendo ellas mismas las que requirieron se posibilitara este modo de administración del Modelo.

La segunda edición de la Guía vino 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 de la Administración Local.

El desarrollo del Modelo EVAM, en la segunda edición de la Guía, tenía 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 incluía un glosario de términos, se modificaba la estructura para hacer más operativa su utilización y en general, se revisaba y actualizaba su contenido.

Esta tercera edición, por su parte, responde al doble propósito de actualizar las referencias orgánico-funcionales y de alinear las orientaciones para la autoevaluación con los requisitos de la nueva regulación en materia de reconocimiento introducida por la Orden TFP/967/2019, de 18 de septiembre, por la que se establecen las bases reguladoras del Programa de Reconocimiento del Marco General para la Mejora de la Calidad.

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 autoevaluación 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.



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.



Los apartados de la guía son:

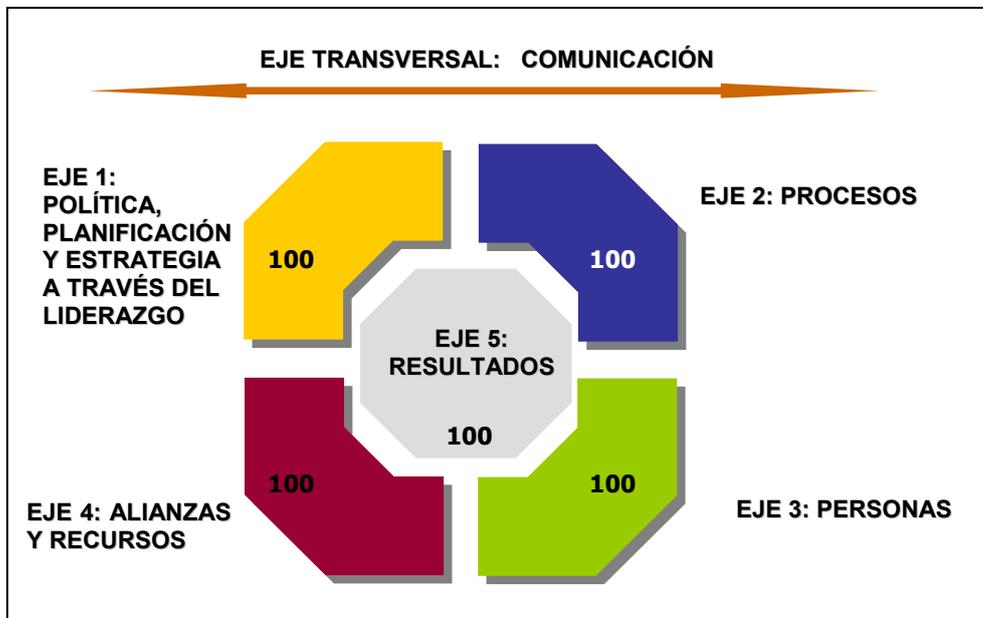
- Estructura del Modelo EVAM.
- Proceso de Evaluación con el modelo EVAM.
- Pautas para la asignación de puntuación a las Cuestiones y a la Organización Propuesta de actividades asociadas para favorecer el desarrollo de los diversos Aspectos que componen el Modelo EVAM
- Redacción del informe final
- 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 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.
	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
5. b. 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
5. c. 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 está concebido como una herramienta sencilla y asequible de diagnóstico, mediante la autoevaluación, de las organizaciones que han tenido un escaso contacto previo con la gestión de calidad.

La primera tarea a realizar, es la designación del equipo de autoevaluación, compuesto por personas de la propia organización¹.

Antes de iniciar la autoevaluación, 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 autoevaluación 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 Dirección General de Gobernanza Pública o por licenciarios autorizados por ésta.
- Debe designarse un coordinador entre los miembros del equipo de autoevaluación.
- El equipo evaluador diseña el esquema a seguir en el proceso de autoevaluación.
- 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 de autoevaluación 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 de

¹ Sin perjuicio de ese carácter interno a la organización de los miembros del equipo, éste puede estar asistido o asesorado por personas externas a modo de facilitadores. Sin embargo, en todo caso, la responsabilidad de la autoevaluación y su informe resultante recae en la propia organización autoevaluada.



autoevaluación 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 de autoevaluación 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 de autoevaluación 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.

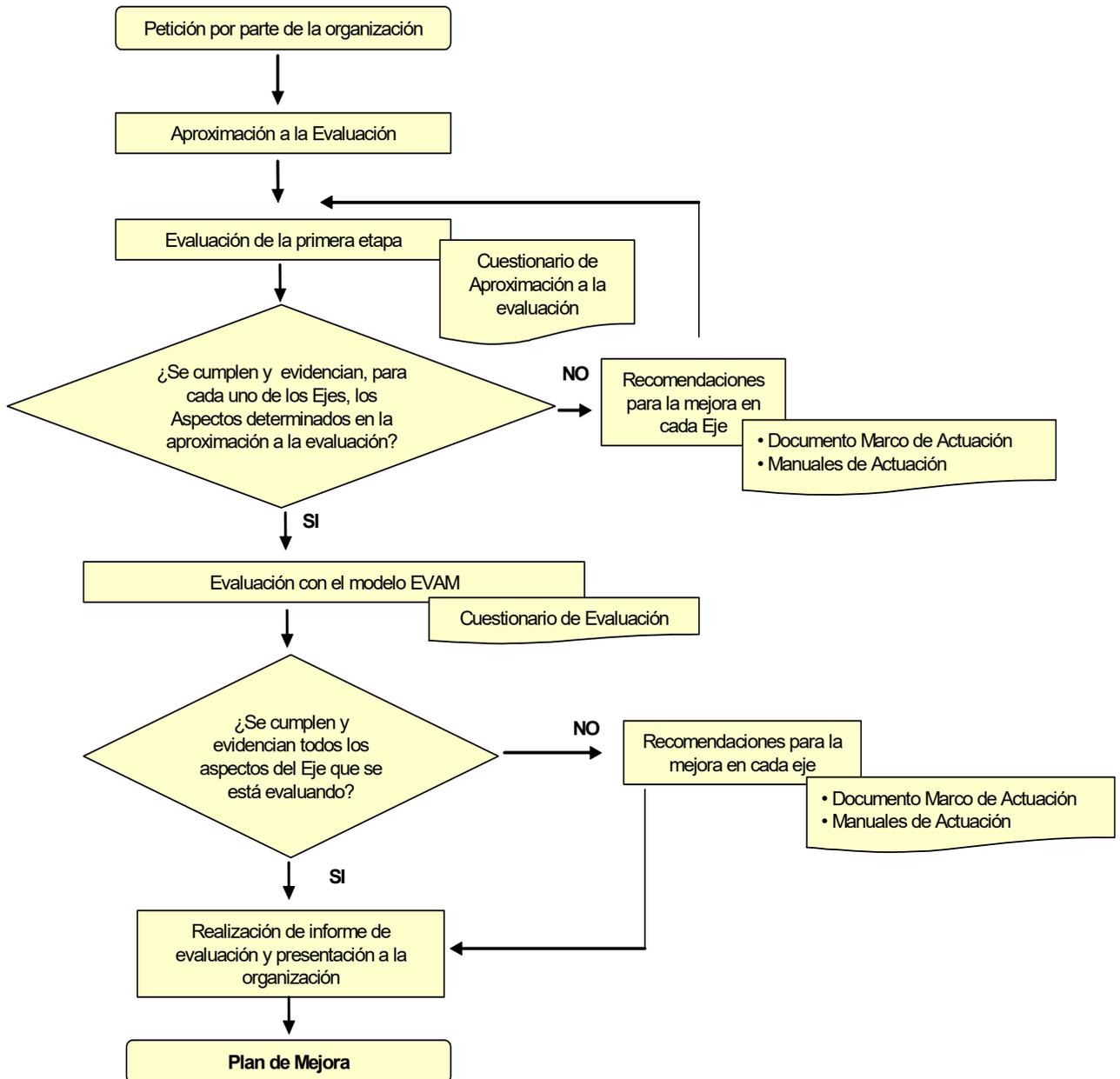
Finalmente el equipo evaluador presenta a la organización un informe de la evaluación que contenga:

- 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 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. Pero 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 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. 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			



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 los 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 e identificar los procesos clave.
	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, indicador 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	
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 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. • 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.	Los indicadores internos de satisfacción de los clientes/usuarios/ciudadanos de los servicios 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 Las medidas de percepción de las personas de la organización (como, por ejemplo, encuestas, entrevistas etc.), muestran resultados buenos.		
5. b Resultados en personas	1 Los indicadores de rendimiento económico-financiero de la organización muestran resultados buenos.	Los indicadores de rendimiento no económico 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.		
5. c 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.	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.



7. Redacción del informe de autoevaluación

El objetivo del informe final de autoevaluación 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 autoevaluación a la vista de las evidencias presentadas y de modo consensuado.

Asimismo es el informe que se debe presentar al “homologador”, para su validación, requisito indispensable para solicitar la certificación del nivel de excelencia alcanzado con la práctica de este modelo EVAM.

Además de la información descriptiva del proceso, el informe contendrá el listado de acciones de mejora derivadas de las Áreas de Mejora identificadas en la autoevaluación, que se incluirán en el Plan de Mejora posterior. Asimismo, en el informe se incluirá de forma indispensable el cuestionario de evaluación EVAM cumplimentado, a modo de Anexo.

El contenido del Informe de Autoevaluación será el siguiente:

1. Datos generales de la organización que se ha autoevaluado.
 - 1.1 Descripción (competencias y número de empleados)
 - 1.2 Reconocimientos externos obtenidos (directamente relacionados con el Modelo de Gestión de Calidad utilizado)
2. Información sobre la autoevaluación.
 - 2.1. Datos clave relativos a la autoevaluación
 - Objeto y alcance.
 - Fechas de inicio y finalización.
 - Sistemática de aplicación del Modelo (involucración de dirección, jornadas de sensibilización, nº reuniones equipo autoevaluación).
 - Asistencias técnica interna/externa.
 - Dificultades encontradas.
 - Lecciones aprendidas.
 - 2.2. Composición del equipo de autoevaluación (miembros y coordinación del equipo evaluador).
3. Resultados de la autoevaluación



- 3.1. Puntos fuertes por cada uno de los Ejes del Modelo EVAM: logros de la organización.
- 3.2. Áreas de mejora por cada uno de los Ejes del Modelo EVAM, constataciones de carencias de la organización. Se redactan en negativo (Ej: “no se presentan datos...”, “no se informa...”).
- 3.3. Puntuación obtenida en la autoevaluación, detallada por cuestiones.
4. Identificación de acciones para la mejora (redactadas en positivo; p. ej. “realizar una encuesta...”, “elaborar un manual de atención...”) relacionadas con las Áreas de Mejora identificadas en la autoevaluación.
5. Cuestionario EVAM.

El modelo para la elaboración del informe de autoevaluación EVAM se encuentra disponible en la página web de la Secretaría de Estado del Ministerio de Política Territorial y función Pública en formato editable, y se recoge asimismo en la *Guía del Programa de Reconocimiento* publicada en la misma página. Se puede acceder a ella a través del siguiente enlace:
<https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/reconocimiento.html>



8. Fase de Mejora

A la vista del informe de autoevaluación 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, seleccione las Áreas de Mejora de mayor relevancia para la organización.

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 en las que centrarse.



El siguiente paso será determinar las acciones de mejora concretas para abordar y afrontar las Áreas de Mejora identificadas y seleccionadas tras la autoevaluación. 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.

En este punto 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 menor esfuerzo. Estas últimas producen casi automáticamente pequeños logros que hacen ver de modo fácil las ventajas del ejercicio de autoevaluación, motivando a continuar con las acciones de mayor calado.

Un ejemplo de matriz de priorización puede ser:

Matriz de Priorización de Acciones de Mejora

Acciones 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 acciones prioritarias, hay que traducirlas en un Plan 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)			



10. Certificación del nivel de excelencia

Una vez realizada la autoevaluación de las organizaciones conforme al Modelo EVAM, y como culminación de la misma, se puede solicitar de forma voluntaria a la Dirección General de Gobernanza Pública la certificación del nivel de excelencia alcanzado y la concesión de un sello, conforme a lo dispuesto en el la Orden TFP/967/2019, de 18 de septiembre, por la que se establecen las bases reguladoras del Programa de Reconocimiento del Marco General para la Mejora de la Calidad y en la Orden de convocatoria anual.

Los documentos de apoyo para la solicitud de la certificación del nivel de excelencia EVAM de las organizaciones (modelos y orientaciones) se encuentran disponibles en la *Guía del Programa de Reconocimiento*, publicada en la página web de la Secretaría de Estado del Ministerio de Política Territorial y función Pública. Se puede acceder a ella a través del siguiente enlace: <https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/reconocimiento.html>



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.

ALIANZAS

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 partners 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 auditorias 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 causa de los resultados, ámbito que no abarque las área relevantes de la organización, etc.

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.



Glosario del Modelo EVAM

3. Identificación de objetivos de esas organizaciones y detección de aquéllas que comparten los mismos objetivos que la organización.

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.

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.



Glosario del Modelo EVAM

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 Interna 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



Glosario del Modelo EVAM

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 corporativa.

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.

HERRAMIENTA

Instrumento que ayuda a realizar un trabajo



Glosario del Modelo EVAM

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



Glosario del Modelo EVAM

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

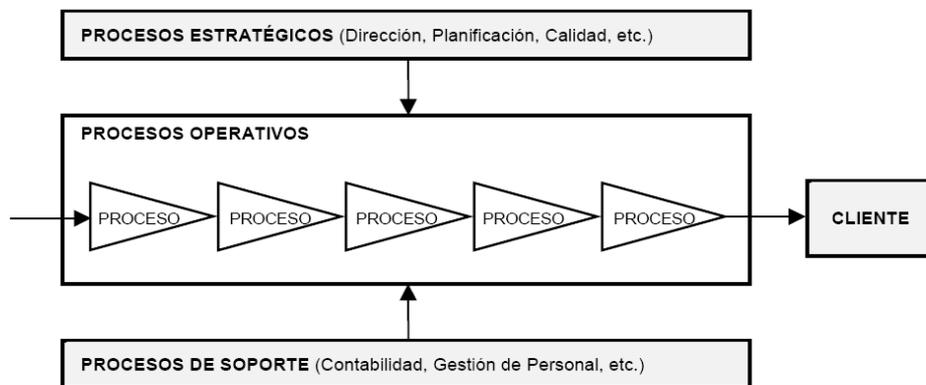
El término líder se asocia con aquellos que tienen capacidad para tomar decisiones.

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.



Glosario del Modelo EVAM

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.

Características de los objetivos: **SMART**.

S- específicos (reflejar logros concretos),

M- medibles,

A- alcanzables (ambiciosos, pero no imposibles),

R- orientados al resultado, con resultados concretos,

T- programados, con un tiempo establecido.

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



Glosario del Modelo EVAM

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.



Glosario del Modelo EVAM

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. Traslada 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.



Glosario del Modelo EVAM

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



Glosario del Modelo EVAM

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?.