

MODELOS DE EVALUACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Edición Enero 2011

Presentación del Presidente de la FEMP

Me complace, como Presidente de la Federación Española de Municipios y Provincias presentar esta publicación que explica los diferentes Modelos de Evaluación de la Calidad del Servicio que pueden ser usados por nuestros Gobiernos Locales, en su labor constante de mejora continua del trabajo que desarrollamos de cara a la ciudadanía. Se trata de una revisión y actualización de la Guía V de la colección de Guías de Apoyo a la Calidad de la Gestión Pública Local, que publicamos, hace ahora algo más de 4 años.

En la actualidad, las Administraciones Públicas Locales están sujetas a un mayor índice de exigencia determinado por las expectativas que la ciudadanía tiene sobre el servicio que se les debe prestar. Es por tanto esencial que evaluemos nuestra labor, como manera de detectar las mejoras que deberíamos acometer en respuesta a esta demanda.

La ciudadanía quiere unos Ayuntamientos perspicaces, innovadores, flexibles, con capacidad de adaptación y con voluntad de superación. Es decir, unos Gobiernos Locales eficaces, eficientes y de calidad, que aproximen sus decisiones políticas y su quehacer diario a las necesidades de la ciudadanía. Queremos, por tanto, poner a disposición de los técnicos y responsables municipales esta publicación, que tiene un marcado carácter didáctico, práctico y un lenguaje accesible.

Pero éste, es un esfuerzo que la FEMP no podría haber asumido sin la desinteresada colaboración del conjunto de Técnicos de la Administración Local, que trabajan para la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP, así como del Grupo Galgano que la ha coordinado, que han validado los contenidos dándole la visión práctica que pretendíamos conseguir.

Confío que esta obra sea de utilidad para el conjunto de trabajadores de nuestras Administraciones Públicas Locales y que, por tanto, ayude a mejorar el servicio que prestan.

Pedro Castro
Presidente de la FEMP

Presentación
Presidente Comisión de Modernización Y Calidad
Métodos de Evaluación para la Administración local.

La administración local se encuentra frente a nueva etapa de modernización. El entorno del gobierno local se ha modificado notablemente en estos últimos años y han surgido nuevas situaciones que demandan respuestas creativas e innovadoras. El futuro de los servicios públicos depende de la capacidad para crear un nuevo paradigma de las instituciones públicas y, en concreto, de la flexibilidad organizativa que consigamos establecer. Y entre todas las administraciones, es en el municipio, gracias a su proximidad, donde se entretajan las nuevas corrientes de la participación política con las cuales componer la administración y la gerencia del próximo siglo.

En este sentido, **la evaluación de las políticas públicas es una tarea emblemática.** Con el propósito de optimizar la acción de gobierno, últimamente se está notando un creciente interés de los gestores locales por los métodos de evaluación de los programas, reformas y políticas públicas puestas en vigor en sus organizaciones.

Ajustándonos a la realidad, ya desde sus orígenes, la implantación y desarrollo de los procesos modernizadores ha estado estrechamente relacionada con la evaluación. Debemos tener presente que estamos hablando de unos métodos evaluadores, que en sí mismos, constituyen un instrumento esencial para la provisión de información a los responsables políticos, los cuales recurrimos a su uso con el fin de potenciar y maximizar la acción de gobierno en los diferentes ámbitos administrativos. La evaluación de los programas, en mi opinión, no debe restringirse al examen de los resultados, pues, en su propio análisis, se refleja el proceso mismo de planificación organizativa.

En los momentos actuales, los gestores locales planteamos como estratégico el desarrollo de un enfoque gerencial orientado a la eficacia y a la eficiencia, al incremento y mejora continua de los servicios públicos, y a la profesionalización y motivación de los empleados públicos. Los **ciudadanos exigen, nos exigen**, que las administraciones sean más atentas y receptivas a sus necesidades, en lugar de fomentar, en ocasiones de forma desmesurada, su dimensión reguladora.

Fruto de estas inquietudes y respondiendo a una petición generalizada de las Corporaciones locales es este documento que tienen en sus manos.

La **Comisión de Modernización y Calidad**, de la Federación Española de Municipios y Provincias que me honro en presidir, dedica gran parte de sus esfuerzos, técnicos y humanos, a investigar herramientas útiles, descubrir nuevos procesos, implantar procedimientos y aportar soluciones a las demandas municipales que se ven reflejados en la celebración de Jornadas, foros o publicaciones, como es este caso.

En el seno de la Comisión y, en el año 2005, presentamos una colección de **10 Guías de Apoyo a la Calidad de la Gestión Pública Local**, que tuvieron una gran acogida. En el marco de este esfuerzo continuado, hoy presentamos este trabajo que va mucho más allá

de una mera actualización de contenidos, ofreciendo casos prácticos y cercanos para cualquier municipio interesado en esta materia.

Tienen ante ustedes una recopilación de las últimas novedades respecto a los métodos de evaluación en las administraciones locales. A lo largo de sus páginas aparece como una constante que el propósito en la recogida de datos destinados a la evaluación, debe estar enfocado a clarificar opciones posibles, incidir en decisiones, reducir el grado de incertidumbre y proporcionar información acerca de la eficiencia y efectividad deseadas. Espero que les sea de utilidad para sus organizaciones pues con esa intención ha sido elaborado.

No puedo terminar sin hacer una **mención especial** a los colaboradores de esta publicación, así como a todos los miembros de la Comisión de Modernización y Calidad, políticos y técnicos, que han trabajado conjuntamente en este periodo. Les agradezco el tiempo, el esfuerzo y el entusiasmo que han dedicado y que ha fructificado en aportes muy enriquecedores para el mundo local.

A todos, muchas gracias.

Luis Partida
Presidente de la Comisión

Presentación del Grupo Galgano

Es un placer haber participado en la creación de esta publicación, fruto de la colaboración de la Comisión de Modernización y del Grupo Galgano .

Los cambios en el entorno han dado lugar a una ciudadanía moderna y exigente con necesidades renovadas y con unas expectativas que desde su legitimidad democrática esperan alcanzar y superar. Es por esto que **el mantenimiento y la mejora de la calidad de los servicios públicos**, es decir, la eficacia de la prestación como resultado de su adaptación a las nuevas necesidades, figura como el principal reto para el sector público de nuestro tiempo.

Pero no es suficiente con mejorar la calidad de las prestaciones, estas mejoras deben ser además percibidas como tales por todos los grupos de interés de la organización y principalmente por la ciudadanía, generando satisfacción y confianza en la gestión, y por los trabajadores, mejorando su motivación e implicación profesional.

Esta actualización de la guía publicada hace ya 4 años recoge estos principios de gestión en los más avanzados modelos.

Es necesario mencionar también lo necesaria que es la flexibilidad para poder **priorizar políticas** en tiempos presupuestariamente cada vez mas difíciles **sin mermar la satisfacción ciudadana** y que permitan a la vez **potenciar la imagen** de la organización y de su gestión. La aplicación de los conceptos expuestos en esta publicación y en el resto de la colección marca un referente en los documentos de consulta de las diferentes administraciones locales que desean unas prestaciones bien dimensionadas y organizadas para alcanzar la eficiencia, convirtiéndose así la gestión eficiente de los recursos y el control presupuestario claramente en el reto a abordar.

Confío que esta obra fruto del trabajo de diferentes técnicos y de consultores de Galgano sirva de aclaración y ayuda para las corporaciones que desean iniciar y desarrollar su camino hacia la modernización y la gestión eficiente.

Juan Torrubiano Galante

Socio Director

Grupo Galgano.

MODELOS DE EVALUACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Este documento está protegido por la Ley Orgánica 15/99 de 13 de diciembre que regula la protección de datos y por el Real Decreto Legislativo 1/96 de 12 de abril que aprueba el texto refundido de la ley de propiedad intelectual. No podrá ser reproducido con fines lucrativos sin autorización expresa de los autores.

©Autores: Juan Torrubiano Galante
David Fernández Velasco
David González Miguel

Grupo Técnico de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP:
Ayuntamiento de Madrid: Teresa Alía
Ayuntamiento de Getafe: Tomás García
Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada: Trinidad Yera Cuesta

Dirección del proyecto
Pablo Bárcenas Gutiérrez (Director del Área de Modernización y Calidad de la Federación Española de Municipios y Provincias – FEMP)
Juan Torrubiano (Socio Director del Grupo Galgano)

ÍNDICE DE CONTENIDOS

OBJETIVOS	8
INTRODUCCIÓN.....	9
PRIMERA PARTE.....	11
1. LOS MODELOS DE EVALUACIÓN	12
1.1 Los modelos de evaluación más utilizados en las organizaciones	12
1.1.1 Modelo EFQM	13
1.1.2 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.....	31
1.1.2 Norma UNE en ISO 9001:2008.....	35
1.2 Los modelos de evaluación específicos de la Administración Pública.....	38
1.2.1 Marco común de evaluación	38
1.2.2 Modelo de Ciudadanía	44
1.2.3 Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM).....	53
1.2.4 UNE 66182:2009 - Guía para la evaluación integral del gobierno municipal	65
1.3 Los modelos de Evaluación particulares de algunas Corporaciones Locales	72
1.3.1 Ayuntamiento de Getafe.....	73
1.3.2 Ayuntamiento de Madrid	77
2. ANÁLISIS COMPARATIVO: PRINCIPALES VIRTUDES E INCONVENIENTES DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN	87
3. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE EXCELENCIA (INTERPRETACIÓN MODELO EFQM 2010)	91
SEGUNDA PARTE	96
4. CASO PRÁCTICO: PROCESO DE APLICACIÓN DE MODELOS DE EVALUACIÓN A NIVEL LOCAL.....	97
4.1 Objetivos y estructura de presentación del caso práctico.....	97
4.2 Descripción de los procesos de aplicación de modelos de excelencia	99
5. CONCLUSIONES.....	128
6. BIBLIOGRAFIA.....	129
7. ANEXOS.....	130
7.1 SofQCuidadania	130
7.1.1 Aplicación de la herramienta de Santa Pola (Modelo Ciudadanía)	130

OBJETIVOS

El objetivo de esta publicación es el de exponer los diferentes modelos de referencia para la facilitar la orientación de la organización local a los modelos de evaluación, para ello se describen los principales modelos y premios de calidad que son:

- Modelo EFQM de Excelencia
- Modelo Iberoamericano de Excelencia de la Gestión
- Modelo Ciudadanía
- Modelo EVAM
- Normativas ISO 9001 e ISO 66182
- CAF

También se establecerá una comparativa entre los diferentes modelos tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo recogiendo experiencias de la aplicación de estos modelos.

En todo momento, se pretende utilizar un lenguaje y unos conceptos propios del sector público, estableciendo las comparaciones atendiendo a los intereses del sector.

El camino que se ofrece en esta publicación es una sugerencia y por consiguiente se debe adoptar a cada caso y en cada circunstancia a la realidad propia de la organización local en la que se vaya a implantar el modelo de excelencia.

INTRODUCCIÓN

Si hacemos referencia al significado del término *modelo* podremos observar diferentes formas de definir este concepto, a efectos de esta publicación vamos a tener en cuenta esta definición “*descripción simplificada de la realidad que nos permite comprenderla, analizarla y modificarla*”.

Sin embargo si prestamos atención al término *excelencia* en referencia a los modelos, ni siquiera en el glosario de términos de estos se proporciona la definición nominal, analítica u operativa de este término. Se habla de excelencia como la gestión excepcional en las organizaciones y la obtención de resultados.

El Programa de Evaluación de la Calidad de las Organizaciones, regulado en el Capítulo V del RD 951/2005, establece la conveniencia de realizar evaluaciones de la gestión de la calidad. Para ello, el artículo 20 dispone que el extinto Ministerio de Administraciones Públicas determine los modelos reconocidos conforme a los que se efectuará la evaluación sin perjuicio de otros modelos que ya se vengán aplicando o puedan aplicarse en distintos departamentos ministeriales. Actualmente este cometido es realizado por la Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).

Comentario: Los cometidos los hace la Aeval

Los modelos de excelencia proporcionan un marco integral para la evaluación de la calidad en las organizaciones. Los modelos establecen un marco de referencia para el desarrollo en la gestión. Tienen en común estar estructurados en torno a una serie de criterios que definen los aspectos a considerar para analizar tanto las actividades de la organización (liderazgo, planificación y estrategia, gestión de las personas, alianzas y recursos y los procesos), como sus resultados (resultados en los clientes, en las personas, en la sociedad y resultados clave del rendimiento organizativo). Varios de éstos modelos se han convertido en referencias internacionales para las organizaciones. Este es el caso del conocido como Modelo EFQM que ha tenido una gran aceptación entre las diferentes administraciones públicas. También el CAF o Common Assessment Framework, promovido por la EUPAN (Red Europea de Administración Pública), el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión o, específicamente para España, el modelo EVAM, Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora. Igualmente, las normas elaboradas por organismos reconocidos en el plano nacional e internacional (ISO 9001:2008) también constituyen herramientas relevantes de mejora de la calidad, al garantizar el cumplimiento de ciertos requisitos relativos a procesos, protocolos y procedimientos que conforman sistemas de gestión de la calidad. Finalmente las directrices recogidas en la norma UNE 66182:2009 están orientadas a la aplicación de la Norma ISO 9001 a la gestión municipal.

Si tenemos en cuenta que desde la publicación RD 951/2005, el extinto Ministerio de Administraciones Públicas a través de la Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios, viene desarrollando un Plan de Calidad en la Administración General del Estado compuesto por tres programas básicos: las Cartas de Servicios, **la Autoevaluación de organizaciones** y los Premios a la Calidad y a las Mejores Prácticas, podemos decir que la evaluación de las organizaciones se configura como una herramienta clave, que permita a todas las organizaciones emprender el camino a la excelencia en la gestión. Por lo tanto el propósito de la autoevaluación es el análisis

regular, por las propias organizaciones, de sus procesos y resultados de gestión para identificar los puntos fuertes y las deficiencias y determinar los oportunos planes de mejora.

Para poner en marcha esta iniciativa, se optó en su momento por un modelo de referencia continental como es el Modelo EFQM de Excelencia, desarrollándose en 1999 una Guía de Autoevaluación para la Administración Pública con el fin de poner a disposición de los gestores públicos un instrumento práctico que les ayudara a realizar la autoevaluación de sus organizaciones siguiendo las directrices del Modelo EFQM de Excelencia.

También se ha desarrollado el Marco Común de Evaluación (CAF) como una herramienta de autoevaluación expresamente concebida para las organizaciones públicas.

Dando un paso más en el propósito de la mejora de los servicios públicos a través de la evaluación y dando respuesta al citado RD 951/2005 se diseñó un modelo que permitía realizar un diagnóstico organizacional con una metodología desarrollada en base a las experiencias acumuladas en procesos de autoevaluación y Modelos de referencia validados en la Administración Pública (CAF, Modelo Ciudadanía y EFQM), denominado Modelo EVAM.

A través de esta publicación pretendemos mostrar los modelos de evaluación más utilizados en las organizaciones haciendo especial hincapié en aquellos considerados como específicos para la Administración Pública, sirviéndonos de modelos particulares de algunas Corporaciones Locales a modo de ejemplos prácticos, de forma que se vea la integración de los elementos/factores, la valoración de los mismos y el porqué de estos de manera descriptiva, para así, poner a disposición del administrador público elementos de juicio suficientes para seleccionar el camino más adecuado hacia la evaluación en función de las necesidades de la organización.

Cada organización es única y, por supuesto, la ruta de cada organización hacia la Excelencia es diferente. No obstante, se puede afirmar que existen muchas características comunes de estas rutas y se pueden agrupar en unos pasos prácticos que todas las organizaciones pueden considerar.

El camino a la excelencia busca los siguientes objetivos.

- La dirección debe conocer la situación de su organización.
- La dirección debe definir los procesos que son clave para conseguir la visión.
- Se debe establecer una infraestructura organizativa para favorecer el proceso de implantación de la mejora.
- Se debe disponer de personal formado en herramientas de control de la calidad que puedan servir como facilitadores dentro de los grupos de mejora que se formen.

PRIMERA PARTE

1. LOS MODELOS DE EVALUACIÓN

Las principales características que cabe mencionar sobre los modelos de evaluación son:

- Facilitan la visión global, relativamente objetiva, así como la asunción de responsabilidades por parte de los directivos de las organizaciones, por tanto, los modelos contribuyen a forjar un enfoque integral de consenso en las organizaciones a modo de interpretación construida a partir del análisis de los diferentes hitos de la gestión. Gracias a los modelos, los directivos perciben cómo los planes, programas, procesos y actividades que se encuentran bajo su responsabilidad y se integran con el resto.
- La formación específica en modelos de excelencia, orientada a un cierto número de personas clave (Nivel político, Directivos y principales técnicos de gestión), sienta las bases para el desarrollo de un lenguaje común en la gestión de las organizaciones.
- Posibilitan la investigación y el análisis en las áreas prioritarias de las organizaciones, con el objetivo de identificar las principales relaciones causa-efecto entre decisiones, procesos, programas y los resultados obtenidos.
- A resultados de lo anterior, los modelos proporcionan pistas para abordar aspectos de la gestión que hasta ese momento carecían de un enfoque global y únicamente se gestionaban de forma poco estructurada e independiente del resto de la organización: por ejemplo, en muchas organizaciones, la política de alianzas no se aborda de manera integral.
- Promueven cierto consenso integral en las organizaciones pues, al mostrar y valorar el grado de cumplimiento con los criterios orientativos de los modelos, resultan de inestimable valor para detectar lagunas o discrepancias, alinear los objetivos, y asegurar la coherencia y consistencia en el liderazgo y los enfoques.

1.1 Los modelos de evaluación más utilizados en las organizaciones

1.1.1 Modelo EFQM

Introducción

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) , fue creada en 1988 por los presidentes de 14 importantes compañías europeas, bajo los auspicios de la Comisión Europea. Actualmente cuenta con más de 800 miembros, desde pequeñas compañías hasta grandes multinacionales, institutos de investigación, escuelas de negocios y universidades.

EFQM nace con el fin de estimular el proceso de convertir la calidad en un elemento decisivo que permita a las organizaciones obtener una ventaja competitiva global. Por otra parte, pretende incitar y asistir a las organizaciones de Europa Occidental para que participen en actividades tendentes a mejorar la calidad y a promover la cultura empresarial.

La misión de EFQM es:

- Estimular y ayudar a las organizaciones europeas a participar en actividades de mejora que las lleven, en última instancia, a la excelencia en la satisfacción de sus clientes y de sus empleados/as, en su impacto social y en sus resultados empresariales.
- Apoyar a los directivos de las organizaciones europeas en la aceleración del proceso de convertir la Gestión de Calidad Total en un factor decisivo para conseguir una posición de competitividad global.

Este modelo es la respuesta europea a las iniciativas japonesa y americana en el ámbito de la calidad total. La acción más destacada de EFQM, ha sido impulsar la creación del Premio Europeo de Excelencia, que vio la luz en 1991 como Premio Europeo a la Calidad y que cuenta entre sus patrocinadores con la Comisión Europea y la Organización Europea para la Calidad (EOQ).

EL Modelo EFQM nos indica, en términos generales, que los resultados globales obtenidos por una organización excelente, se consiguen teniendo clientes satisfechos, personal comprometido y satisfecho y una organización que contribuye al desarrollo de la comunidad donde está implantada. Para lograr los resultados hay que gestionar con acierto los procesos de trabajo, el personal, los recursos y las alianzas, todo ello alineando estrategias, políticas y objetivos coherentes y bajo el liderazgo de la dirección de la organización.

El Modelo EFQM ya fue adoptado en 1999 por el Ministerio de Administraciones Públicas (RD 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las cartas de servicio y los premios a la calidad en la Administración General del Estado), como modelo para los premios a la

Calidad en la Administración General del Estado. Se basa en el análisis y valoración de nueve criterios que abarcan los conceptos fundamentales sobre cómo deben realizarse las cosas en una organización, a partir de las prácticas de gestión consideradas como Excelentes.

El Modelo

El Modelo EFQM ha sido diseñado para ser aplicado a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño, del país donde realice la actividad, el sector al que se dedique o de su experiencia en la Gestión de Calidad Total (TQM).

El Modelo EFQM tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento.

EFQM tiene previsto la revisión periódica del mismo, aplicándose a sí misma los principios de mejora continua que transmite en su modelo y convirtiéndose ella misma en modelo de gestión.

Para ello desde su creación en el año 1999, y con el fin de adaptarse a la realidad actual, ha sufrido diversas revisiones /modificaciones. En el año 2003 hace su aparición como Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM. Actualmente se ha desarrollado una actualización del modelo en la que se refuerza la filosofía de la eficiencia y la creatividad dando lugar al Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM 2010.

El modelo en su versión actual, se plantea como una continuidad respecto a las versiones anteriores no sólo mantiene los mismos conceptos, sino que los impulsa y refuerza en muchos casos. A continuación se exponen las causas que impulsaron la revisión del modelo:

- La necesidad de agregar nuevas áreas que, cada día son más importantes en las organizaciones (tanto públicas como privadas) como pueden ser las relaciones con los “aliados”, la innovación o la gestión del conocimiento.
- La oportunidad de elaborar un modelo más aplicable a las organizaciones públicas o sin ánimo de lucro.
- La consecución de un enfoque de la gestión de las organizaciones hacia los clientes de la misma, resaltando la importancia de los mismos y la orientación de procesos hacia ellos.
- Enfatizar la importancia del ciclo de la mejora continua (PDCA-Plan/Do/Check/Act), en la gestión de la organización.
- La versión revisada del modelo 2010 se orienta a estas realidades e incorpora los conceptos fundamentales como eje fundamental para dar coherencia a los criterios:
 - creatividad e innovación
 - sostenibilidad

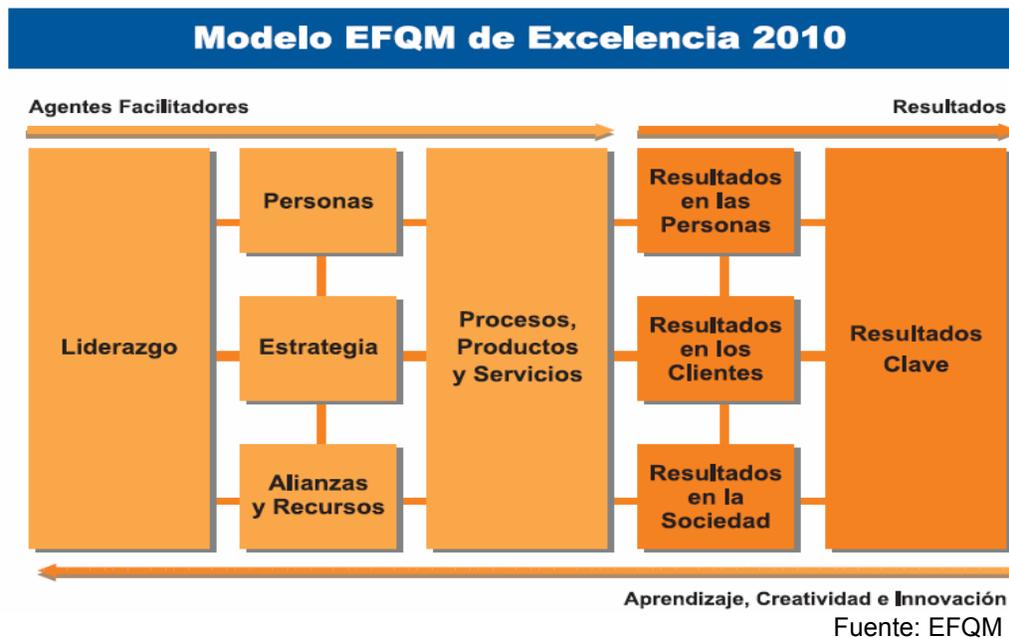
- agilidad organizacional
- gestión del riesgo
- gobierno corporativo

El Modelo de Excelencia EFQM es una herramienta para la mejora del sistema de gestión que permite:

- Mejorar el conocimiento de la propia organización mediante una completa batería de herramientas de autoevaluación.
- Mejorar el funcionamiento de la organización al identificar claramente las áreas de mejora.

Este modelo no tiene carácter ni normativo ni prescriptivo, pero si es una herramienta de gran utilidad, que permite realizar un examen sistemático criterio a criterio, detectar puntos fuertes y áreas de mejora, estableciendo un plan de prioridades para la organización.

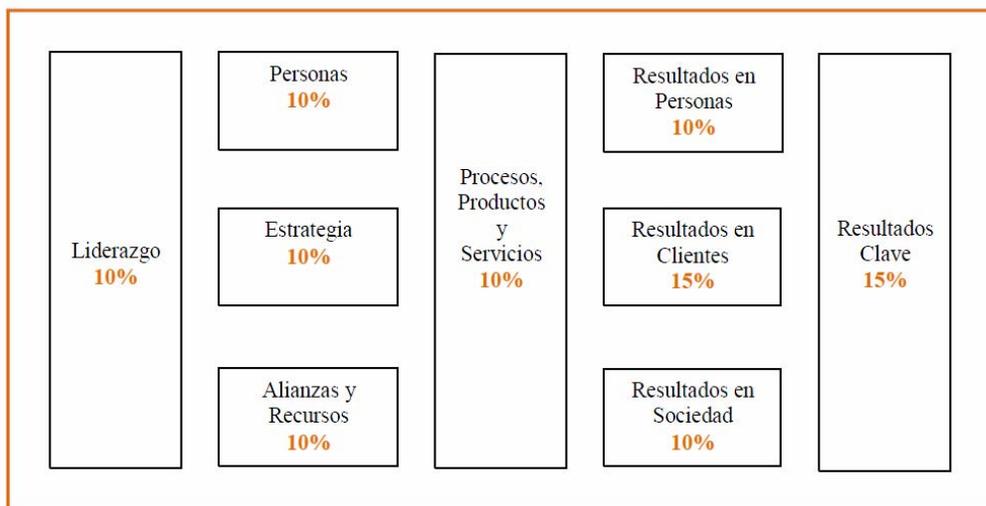
La estructura del Modelo EFQM en su última versión es la que sigue:



El modelo se compone de 9 criterios, cada uno de ellos integrados por subcriterios hasta un total de 32. Si se observa el cuadro del modelo se verá que los nueve criterios se encuentran agrupados en dos bloques ponderados al 50% cada uno y relacionados entre sí, estos son:

- Agentes facilitadores (5 criterios)
Constituyen las “palancas” sobre las que debe actuar la organización para alcanzar los resultados.
- Resultados (4 criterios)
Constituyen el reflejo de lo alcanzado por la organización como consecuencia de la gestión realizada por los agentes.

Ponderación entre criterios



CRITERIO		SUBCRITERIO
CRITERIOS AGENTES	1. LIDERAZGO	<p>1.a Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.</p> <p>1.b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.</p> <p>1.c Los líderes se implican con los grupos de interés externos.</p> <p>1.d Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.</p> <p>1.e Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.</p>
	2. ESTRATEGIA	<p>2.a La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.</p> <p>2.b La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.</p> <p>2.c La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.</p> <p>2.d La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.</p>
	3. PERSONAS	<p>3.a Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.</p> <p>3.b Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.</p> <p>3.c Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.</p> <p>3.d Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.</p> <p>3.e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.</p>
	4. ALIANZAS Y RECURSOS	<p>4.a Gestión de Partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.</p> <p>4.b Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.</p> <p>4.c Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.</p> <p>4.d Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.</p> <p>4.e Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.</p>
	5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS,	<p>5.a Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.</p> <p>5.b Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes</p> <p>5.c Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado</p> <p>5.d Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan</p> <p>5.e Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran</p>

CRITERIO		SUBCRITERIO
CRITERIOS RESULTADOS	6.RESULTADOS EN LOS CLIENTES	6.a Percepciones 6.b Indicadores de rendimiento
	7.RESULTADOS EN LAS PERSONAS	7.a Percepciones 7.b Indicadores de rendimiento
	8.RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	8.a Percepciones 8.b Indicadores de rendimiento
	9.RESULTADOS CLAVE	9.a Resultados estratégicos clave 9.b Indicadores clave del rendimiento

A continuación se profundiza un poco más, describiendo cada criterio que compone el modelo teniendo en cuenta que deben ser adaptados al sector público:

Criterio 1: Liderazgo

Definición:

“Las organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.”

Aplicación al sector público:

Si se aplica este criterio en la Administración, hemos de diferenciar entre el papel de los **líderes políticos** y el de los **directivos** que gestionan las organizaciones.

Como la propia definición establece, el equipo directivo debe ser el motor de la cultura de la Calidad Total en la organización, área o unidad administrativa, según corresponda, impulsando el rendimiento y el desarrollo de las capacidades de las personas que componen la organización. Los directivos deben buscar la excelencia en su forma de gestión con su comportamiento, decisiones y ética. Por otro lado, se debe transmitir al personal el compromiso con el proyecto de calidad, compromiso que debe ser percibido por el personal de la organización, área o unidad administrativa. Asimismo, los directivos deben establecer una cultura de calidad y debe ser los principales difusores y formadores de la misma, involucrándose con los grupos de interés y la necesidad de transparencia y de informar sobre el progreso. No debemos olvidar que debe haber coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Criterio 2: Estrategia

Definición:

“Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia”

Aplicación al sector público:

Con este criterio se pretende conocer cómo la organización, área o unidad administrativa formula, desarrolla y revisa su planificación y estrategia, transformándola en planes de acción concretos.

En este criterio debe tenerse en cuenta la cultura interna, la estructura y las operaciones a corto y largo plazo y el entorno externo, teniendo en cuenta las prioridades, el rumbo de la organización y las necesidades de los clientes, **entendiendo como clientes a la ciudadanía y el resto de los usuarios/as de los servicios.**

Se debe reflejar en este criterio los principios de Calidad Total de la organización o unidad administrativa y el modo en el que se alcanzarán los objetivos a través de estos principios, teniendo en cuenta que el conjunto debe ser un todo coherente. Esta estrategia una vez establecida debe comunicarse al conjunto del personal para ser conocida y hacer posible su implantación. Todos los planes de implantación que se deriven de la estrategia deben contar con procedimientos de seguimiento, revisión y mejora continua.

Criterio 3. Personas:

Definición:

“Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma”:

Aplicación al sector público:

El personal es el principal recurso de la organización y lo componen todos los empleados/as y voluntarios/as que directa o indirectamente ofrecen un servicio.

Es misión de la Administración conseguir el pleno potencial en el trabajo del personal dentro del marco jurídico existente. La unidad debe explicitar las restricciones a las que se enfrenta, así como comentar cómo trabaja dentro de este marco para lograr potenciar y desarrollar las capacidades de sus empleados/as. Un factor muy importante es el establecimiento de canales de comunicación con los empleados/as, así como **potenciar su creatividad.**

Criterio 4. Alianzas y Recursos

Definición:

“Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos para apoyar el despliegue y ejecución de la

estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental”.

Aplicación al sector público:

La gestión de los recursos debe estar enfocada al correcto desarrollo de la estrategia de la organización. Los recursos que deben ser gestionados son los financieros, los de información, materiales, inmuebles, tecnológicos y recursos naturales que deben contribuir a la mejora continua, así como a proporcionar beneficios a la organización.

La información debe ser un recurso transparente o accesible a todos los empleados/as. Para ello debe facilitarse que esta se encuentre disponible y al alcance de todos mediante el uso de “redes” u otros medios. La tecnología y otros recursos deben utilizarse en apoyo al desarrollo de la estrategia.

Las relaciones con los proveedores deben estar presididas por el objetivo de alcanzar la mejora continua y el beneficio mutuo. Por ello se deben establecer planes de valoración, selección y optimización de proveedores en el marco de la normativa sobre contratación.

No se debe olvidar el establecimiento de alianzas con otras organizaciones del sector público o privado para el desarrollo e implantación de proyectos conjuntos que faciliten y permitan el desarrollo mutuo, a través de diversos mecanismos, como pueden ser convenios, colaboraciones o acuerdos de cooperación.

Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios.

Definición:

“Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés”.

Aplicación al sector público:

La gestión de los procesos en una organización o unidad administrativa debe buscar optimizar la eficacia y la eficiencia en función de la ciudadanía, cuyas necesidades y principalmente sus prioridades deben estar debidamente identificadas.

Por **proceso** entendemos la serie de actividades interrelacionadas destinadas a la prestación del servicio. Los procesos críticos de la organización o de cualquier unidad administrativa (prestataria de servicios o de apoyo), una vez identificados y establecida su gestión a través de los principios de aseguramiento de la calidad, deben ser revisados a fin de examinar si están cumpliendo los requisitos especificados y si son mejorados y modificados de acuerdo con la cultura de la mejora continua y enfocado hacia una propuesta de “valor” hacia los clientes o usuarios/as de los servicios. Los procesos deben estar alineados con la ética, misión, visión y valores organizativos.

No debemos confundir proceso con procedimiento, entendiendo este último como “forma específica para llevar a cabo un proceso o actividad” (fuente: UNE-EN-ISO 9000:2000)

Criterio 6. Resultados en clientes

Definición:

“Las Organizaciones Excelentes.

- *Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*
- *Establecen objetivos claros para los Resultados Clave obtenidos respecto a los clientes basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia.*
- *Demuestran Resultados en los clientes positivos o sostenidos durante al menos 3 años.*
- *Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Anticipan el rendimiento y resultados futuros.*
- *Entienden como se comparan los Resultados Clave obtenidos respecto a los clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*
- *Segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.”*

Aplicación al sector público:

Este criterio evalúa los logros de la organización en relación con sus clientes, pero no hemos de referirnos a los logros generales de la organización que se analizan en el criterio 9 del Modelo EFQM de Excelencia. Aquí hemos de entender como **clientes a los perceptores directos de los servicios públicos.**

Se debe identificar la percepción real que tiene la ciudadanía sobre la calidad de los servicios/productos que se le ofrecen y si estos cumplen con sus expectativas. La información sobre el nivel de satisfacción de la ciudadanía debe extraerse de la percepción directa que éstos tienen, así como de las mediciones de carácter complementario que realice la organización.

Criterio 7. Resultados en las personas

Definición:

“Las Organizaciones Excelentes.

- *Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*

- *Establecen objetivos claros para los Resultados Clave obtenidos respecto a las Personas basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.*
- *Demuestran Resultados en las personas positivos o sostenidos durante al menos 3 años.*
- *Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Anticipan el rendimiento y resultados futuros.*
- *Entienden como se comparan los Resultados Clave obtenidos respecto a las Personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*
- *Segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de las personas.”*

Aplicación al sector público:

Se debe conocer en qué medida las personas que trabajan en la organización o en la unidad administrativa ven satisfechas sus expectativas y cómo esta satisfacción repercute sobre la motivación y la satisfacción en el puesto de trabajo.

Los resultados logrados en este criterio se deben contrastar con las acciones establecidas en el Criterio 3 (Personas), ya que en buena lógica los resultados obtenidos serán consecuencia de las acciones contenidas en dicho criterio.

A través de encuestas y del conocimiento de la eficacia, de la implicación y de la participación en las actividades realizadas, el nivel de conflictividad, la rotación en los puestos, etc., se puede llegar a conocer la satisfacción del personal.

Criterio 8. Resultados en la sociedad

Definición:

“Las Organizaciones Excelentes.

- *Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos relevantes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia social y políticas de apoyo.*
- *Establecen objetivos claros para los Resultados Clave relacionados con la sociedad basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia.*
- *Demuestran Resultados en la sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años.*
- *Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Anticipan el rendimiento y resultados futuros.*

- *Entienden como se comparan los Resultados Clave relacionados con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*
- *Segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés específicos relacionados con la sociedad.”*

Aplicación al sector público:

Este criterio examina los logros alcanzados para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general, cuánto esta se ve afectada por el funcionamiento de la organización o de los servicios que esta presta.

Así, debe ser percibida por la sociedad como integrada en ésta e implicada en los temas sociales candentes, así como sensibilizada y activa en la consecución de un óptimo estado sostenible de bienestar. Este funcionamiento excluye las actividades que sean consecuencia del cumplimiento directo de sus funciones, las cuales se tratan en los criterios 6 (Resultado en clientes) y 9 (Resultados Clave).

Criterio 9. Resultados clave

Definición:

“Las Organizaciones Excelentes.

- *Desarrollan y acuerdan un conjunto de Resultados Clave económico-financieros y no económicos, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia.*
- *Establecen objetivos claros para los Resultados Clave basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia.*
- *Demuestran Resultados Clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.*
- *Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Anticipan el rendimiento y resultados futuros.*
- *Entienden como se comparan los Resultados Clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*
- *Segmentan los resultados para entender el rendimiento y los resultados estratégicos de la organización en áreas o niveles específicos de la misma.”*

Aplicación al sector público:

Este criterio sirve para conocer los logros/resultados alcanzados respecto a los objetivos diseñados en la planificación y en la estrategia para satisfacer las expectativas de la ciudadanía, es decir, **los resultados**. Entendiendo por resultados las mediciones de eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios, los objetivos y las metas alcanzadas.

Los resultados de este criterio deben ponerse en relación con el Criterio 2 “Estrategia” y con el Criterio 5 “Procesos, Productos y Servicios”.

El proceso de evaluación

Tal y como hemos indicado antes, el Modelo EFQM no es de carácter normativo, su concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios y subcriterios del modelo.

Las **características más relevantes** de la Autoevaluación se resumen a continuación:

- ❑ **Interna:** Realizada por la propia organización, por las personas que realmente conocen la gestión del negocio, el mercado, sus clientes, etc.
- ❑ **Global:** Se examinan todos los aspectos de la gestión y de los resultados de la organización.
- ❑ **Sistemática:** Sigue los esquemas propuestos por el Modelo, garantizando la revisión de la organización siguiendo un método formal con criterios estandarizados.
- ❑ **Consistente:** Todos los aspectos de la gestión se examinan de igual grado de profundidad, lo que permite realizar comparaciones
- ❑ **Flexible:** Proporciona diferentes alternativas para realizarla (en función de objetivos, tamaño y cultura de la organización).

La utilización de esta herramienta no supone por tanto una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de las mismas en un esquema más amplio y completo de gestión.

La utilización sistemática y periódica del Modelo permite a la organización el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las objetivos a alcanzar y las herramientas a utilizar.

La autoevaluación implica la revisión regular y sistemática de las diferentes actividades y resultados de la organización, consiguiendo con este proceso identificar puntos fuertes y áreas susceptibles de ser mejoradas.

Las principales **ventajas** que ofrece la autoevaluación son:

- La identificación del progreso realizado por la organización y en la organización respecto al modelo.
- La obtención de información para planificar futuras actividades de mejora.
- La estimulación de las personas y equipos de la organización.
- La posibilidad de establecer comparaciones con otras organizaciones.

Los pasos a seguir en la realización de un proceso de autoevaluación conforme al Modelo EFQM son:

INFORMACIÓN	Se informará sobre el proceso: comunicando de forma efectiva a las personas afectadas los objetivos y alcance del proceso, el enfoque de autoevaluación utilizado y el cronograma de actividades a realizar.
FORMACIÓN	Debe impartirse formación sobre el modelo EFQM y sobre los conceptos fundamentales de la excelencia (base del modelo).
CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE AUTOEVALUACIÓN	Se seleccionarán las personas de la organización que participarán en este proceso y se presentará la herramienta de Autoevaluación a los miembros del equipo. Esta herramienta será el enfoque seleccionado para realizar la Autoevaluación.
AUTOEVALUACIÓN INDIVIDUAL	Cada miembro evaluará de forma individual cada uno de los subcriterios del modelo (siguiendo el esquema REDER).
INFORME DE AUTOEVALUACIÓN	Es el documento que recoge los resultados de la Autoevaluación. Destaca los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización. Este informe se presentará a la Dirección con la finalidad de apruebe el plan de mejora.
PRIORIZACIÓN	El objetivo de la priorización es alinear los puntos fuertes y las áreas de mejora a la ESTRATEGIA de la organización. Hay que recordar que el motivo principal por el que se realiza la Autoevaluación es el de impulsar la mejora.
REVISIÓN	Al igual que las demás actividades, la evolución de la implantación de las acciones de mejora debe revisarse con regularidad. Asimismo, el proceso de vinculación de la Autoevaluación a la planificación de la organización debe revisarse y mejorarse con vistas a la siguiente Autoevaluación.

Los procedimientos que EFQM propone para la evaluación de una organización pública son:

- Autoevaluación por cuestionario
- Autoevaluación por formularios
- Cuestionario de autoevaluación
- Simulación de presentación al premio
- Matrices de mejora
- Reuniones de trabajo

Cada uno de estos procedimientos presentan ventajas e inconvenientes en lo que a tiempo de dedicación, formación necesaria, recursos a emplear, etc. se refiere por lo que al afrontar un proyecto de estas características cada organización deberá analizar su grado de madurez y disponibilidad.

La lógica subyacente al Modelo se explica a través del diagrama RADAR o REDER:

- **R**esultados (Requeridos)
- **E**nfoques (Planificar y Desarrollar)
- **D**esplegar (Enfoques)
- **E**valuar, **R**evisar y **P**erfeccionar (Enfoques y Despliegue)

El esquema lógico REDER es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización.

Según la lógica REDER, toda organización necesita:

- Establecer y desarrollar una serie de Enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- Evaluar, Revisar y Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

La matriz REDER de Agentes Facilitadores se utiliza para analizar los enfoques de los cinco criterios Agentes Facilitadores (Liderazgo; Estrategia; Personas; Alianzas y Recursos; Procesos, Productos y Servicios). La matriz REDER de Resultados se utiliza para analizar los resultados contemplados en los cuatro criterios Resultados (Resultados en los Clientes; Resultados en las Personas; Resultados en la Sociedad; Resultados Clave).

Para realizar un análisis con más rigor, las matrices REDER se descomponen en atributos:

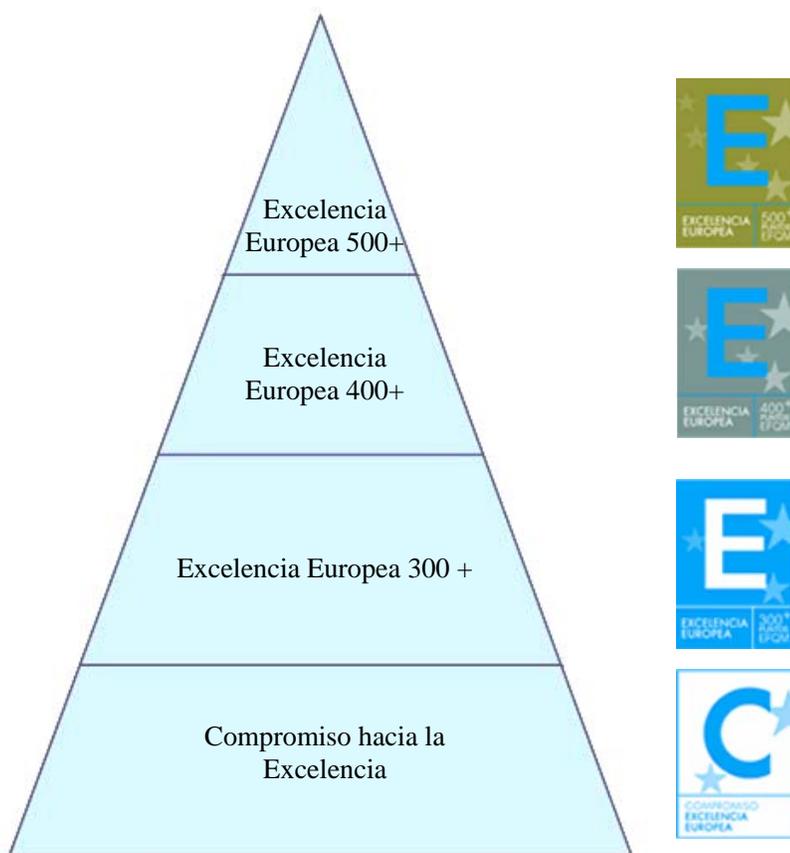
ANÁLISIS DE AGENTES FACILITADORES	
Elementos	Atributos a evaluar
<p>ENFOQUE: Lo que una organización planifica hacer y sus razones. Un enfoque sólidamente fundamentado tiene una lógica clara, centrada en las necesidades actuales y futuras de la organización; se hace realidad a través de procesos bien definidos; y tiene una clara orientación hacia las necesidades de los grupos de interés de los enfoques utilizados. Además, los enfoques deben estar integrados, lo que significa que apoyan claramente la estrategia y están vinculados a otros enfoques, cuando procede. Con el tiempo, los enfoques se habrán perfeccionado incorporando mejoras a su estructura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Solidamente fundamentado - Integrado
<p>DESPLIEGUE: Lo que se hace para implantar sistemáticamente el enfoque en las áreas consideradas relevantes para dicho enfoque. La implantación es sistemática cuando ha sido planificada adecuadamente y se lleva a cabo de forma apropiada tanto para el propio enfoque como para la organización, que deberá ser capaz de gestionar cambios en los enfoques en un marco temporal adecuado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implantado - Sistemático
<p>EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR: Lo que una organización hace para revisar, perfeccionar y mejorar el enfoque y su despliegue. Una organización excelente medirá periódicamente la eficiencia y eficacia del enfoque y su despliegue, y realizará actividades de aprendizaje, y otras que generen creatividad e ideas, para modificar y crear nuevos enfoques. El resultado de la medición, el aprendizaje y la creatividad se utilizará para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras e innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Medición - Aprendizaje y Creatividad - Mejora e Innovación

ANÁLISIS DE RESULTADOS	
Elementos	Atributos a evaluar
<p>RELEVANCIA Y UTILIDAD: Los datos deben cubrir todos los aspectos de aquello que se mide, deben ser oportunos, fiables, precisos, estar segmentados adecuadamente y ser coherentes con la estrategia y las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes. Deben entenderse las relaciones que existen entre los diferentes Resultados relevantes y como inciden unos sobre otros. Deben también estar identificados y priorizados los Resultados Clave para el grupo de interés analizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ámbito de aplicación y Relevancia - Integridad - Segmentación
<p>RENDIMIENTO: En una organización excelente, los Resultados muestran tendencias positivas y/o un buen rendimiento sostenido. Se establecen objetivos para los Resultados Clave. Además, dichos objetivos son adecuados y se alcanzan o superan. Se compara externamente el rendimiento de los Resultados Clave y dicha comparación es favorable, especialmente en relación con el mejor del sector y/o el mejor del mundo. Comprender las relaciones que existen entre los Agentes Facilitadores clave y los Resultados Clave de cada grupo de interés permitirá confiar en que este rendimiento positivo será sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencias - Objetivos - Comparaciones - Causas

Reconocimiento

Para cada una de las categorías se establecen los siguientes galardones:

- El **premio europeo a la Calidad** (European Quality Award) que se entrega a aquella organización que sea el máximo referente de la Gestión de la Calidad Total en Europa.
- Los **Galardones Europeos a la Calidad** (European Quality Prizes) que se otorgan a aquellas organizaciones que demuestra la excelencia de su gestión en calidad como proceso de mejora continua.
- La **mención como finalistas** (Finalist) que se concede a aquellas organizaciones que a pesar de no ser premiadas con alguna de las distinciones anteriores han llegado hasta el final del proceso de evaluación del premio demostrando, por tanto, un elevado nivel de compromiso hacia la excelencia en la gestión.



Este premio cuenta en la actualidad las siguientes modalidades:

- Grandes organizaciones y unidades de negocio
- Unidades operacionales
- Sector Público
- Pequeñas y medianas empresas: Subsidiarias
- Pequeñas y medianas empresas: Independientes
- Gobiernos Locales y regionales

1.1.2 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Introducción

En 1998 se celebra el acto formal de constitución de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) y a principios de 1999, en una Convención donde participaron 80 representantes de 17 países iberoamericanos se logró consensuar, entre otros documentos, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

FUNDIBQ es una organización supranacional, sin ánimo de lucro, que promueve y desarrolla la Gestión Global de la Calidad en el ámbito iberoamericano, y que integra la experiencia de otros países en la implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir así la mejora y la consolidación de la posición de las organizaciones.

Actualmente y con objeto de adecuar el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión a la nueva realidad Iberoamericana, se está iniciando un proceso de revisión y mejora del mismo con el que se pretende:

- La garantía de su compatibilidad con todos los modelos nacionales
- La adecuación del modelo para ser utilizado por todos los Países Iberoamericanos
- La inclusión en el modelo de las nuevas tendencias relacionadas con la Excelencia como la Responsabilidad Social Corporativa y la Sostenibilidad.

El Modelo

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión se compone de nueve criterios que se dividen de la siguiente forma:

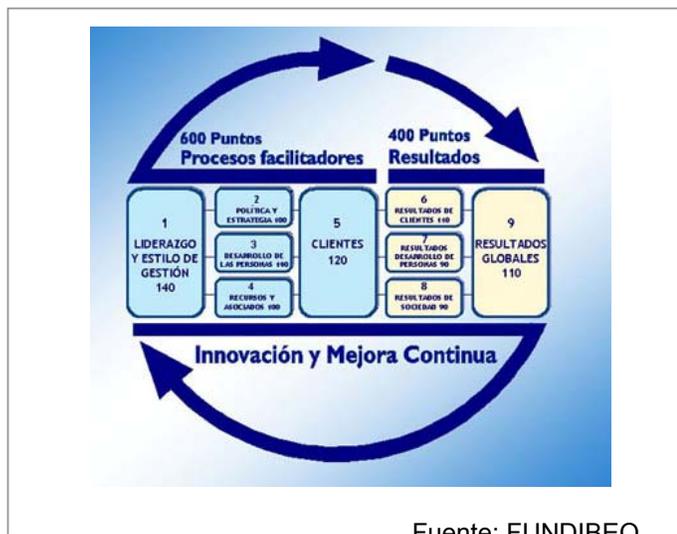
- 5 procesos clave: Procesos Facilitadores
- 4 Criterios de Resultados.

Los *PROCESOS FACILITADORES* cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace.

1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTION (140 puntos)
2. POLITICA Y ESTRATEGIA (100 puntos)
3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS (140 puntos)
4. RECURSOS Y ASOCIADOS (100 puntos)
5. CLIENTES (120 puntos)

Los **RESULTADOS** cubren aquello que una organización consigue y son causados por la gestión realizada.

6. RESULTADOS DE CLIENTES (110 puntos)
7. RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS (90 puntos)
8. RESULTADOS DE SOCIEDAD (90 puntos)
9. RESULTADOS GLOBALES (110 puntos)



Tal y como hemos visto en modelos de excelencia anteriores, el Modelo Iberoamericano también estructura estos criterios en subcriterios.

CRITERIO		SUBCRITERIO
PROCESOS FACILITADORES	1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	<p>1.a Los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de Excelencia Empresarial</p> <p>1.b Los líderes están implicados con personas de la propia organización o de fuera de la misma, para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización</p> <p>1. c La estructura de la organización está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura de la misma</p> <p>1.d Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente</p>
	2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	<p>2.a La Política y Estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados, orientándose hacia el mercado</p> <p>2.b La Política y Estrategia está basada en información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad</p> <p>2.c La Política y Estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora</p> <p>2.d Cómo se comunica la Política y la Estrategia</p>

CRITERIO		SUBCRITERIO
PROCESOS FACILITADORES	3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS	<p>3.a Las personas: planificación y mejora</p> <p>3.b Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal</p> <p>3.c Comunicación y facultamiento de las personas</p> <p>3.d Atención y reconocimiento a las personas</p>
	4. RECURSOS Y ASOCIADOS	<p>4.a Gestión de los recursos financieros</p> <p>4.b Gestión de los recursos de información y conocimientos</p> <p>4.c Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales</p> <p>4.d Gestión de los recursos externos, incluidos asociados</p>
	5. CLIENTES	<p>5.a Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes respecto a productos y servicios</p> <p>5.b Se diseñan y desarrollan productos y servicios</p> <p>5.c Se fabrican, suministran y mantienen productos y servicios</p> <p>5.d Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes</p>

CRITERIO		SUBCRITERIO
RESULTADOS	6. RESULTADOS EN CLIENTES	6.a Medidas de la Percepción 6.b Medidas del Desempeño
	7. RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	7.a Medidas de la Percepción 7.b Medidas del Desempeño
	8. RESULTADOS DE SOCIEDAD	8.a Medidas de la Percepción 8.b Medidas del Desempeño
	9. RESULTADOS GLOBALES	9.a Medidas de la Percepción 9.b Medidas del Desempeño

El proceso de autoevaluación

En los procedimientos de Autoevaluación deberán analizarse el Enfoque, el Desarrollo y la Evaluación y Revisión, al igual que el Modelo EFQM, FUNDIBQ utiliza el esquema RADAR explicado anteriormente.

Reconocimiento

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) tiene entre sus actividades la de gestionar el Premio Iberoamericano de la Calidad que tiene como objetivos:

- La mejora de la utilización de los recursos disponibles, dando plena satisfacción a sus clientes, por parte de las organizaciones públicas y privadas.
- El desarrollo de intercambios estables en materia de investigación, información y consultoría comunes a todos los países de las organizaciones que integran la Fundación, involucrando a las organizaciones educativas públicas y privadas tanto para la formación de base como para la especializada.
- La contribución a la distinción y reconocimiento de calidad otorgando un premio en el ámbito iberoamericano e internacional.

Obtener el Premio Iberoamericano de la Calidad implica un reconocimiento internacional que puede utilizar a nivel mundial en el mercado o área de actividad en los que participa:

- El Premio, convocado y entregado por las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno, permite a las organizaciones ganadoras utilizar, según normas específicas, los símbolos del Premio en sus comunicaciones y soportes, evidenciando un reconocimiento respaldado por los 21 Mandatarios Iberoamericanos.
- Este reconocimiento se ve claramente reforzado al participar las organizaciones ganadoras en los Programas de Difusión a través de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad y al ser incluida su experiencia en el cuerpo documental de las Mejores Prácticas Iberoamericanas de Gestión para su difusión, oportunidades que permiten a las organizaciones promocionarse mas allá de sus fronteras.
- Al conjunto de beneficios que aporta el Premio cabe sumar las facilidades que tendrán las organizaciones para aumentar y retener clientes a partir del momento de obtener el Premio.

1.1.2 Norma UNE en ISO 9001:2008

Introducción

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO, cuya tarea principal es preparar normas internacionales.

La norma ISO 9001 tiene origen en la norma BS 5750, publicada en 1979 por la entidad de normalización británica, la [British Standards Institution] (BSI). La versión actual de ISO 9001 (la cuarta) data de noviembre de 2008, y por ello se expresa como ISO 9001:2008. Las versiones ISO 9001 realizadas hasta la fecha son las siguientes:

- Primera versión: ISO 9001:87 - ISO 9002:87 - ISO 9003:87 (15/03/1987)
- Segunda versión: ISO 9001:94 - ISO 9002:94 - ISO 9003:94 (01/07/1994)
- Tercera versión: ISO 9001:2000 (15/12/2000)
- Cuarta versión: la actual ISO 9001:2008 (15/11/2008)

Esta cuarta edición anula y sustituye a la tercera edición (ISO 9001:2000), que ha sido modificada para clarificar puntos en el texto y aumentar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004.

La Norma ISO 9001:2008 no introduce requisitos adicionales ni cambia la intención de la Norma ISO 9001:2000.

La norma

La norma ISO 9001:2008 está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los TRES primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc., es decir, son de carácter introductorio. De los capítulos 4 a 8 están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad.

Los 8 capítulos de ISO 9001 son:

1. Guías y descripciones generales: Hace referencia a las generalidades propias de la norma junto con el enfoque basado en procesos, la relación con la norma ISO 9004, la compatibilidad con otros sistemas de gestión y la aplicación de la misma.

- 1.1. Generalidades.
- 1.2. Objeto y campo de aplicación.

2. Normativas de referencia.

3. Términos y definiciones.

4. Sistema de gestión: contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.

- 4.1. Requisitos generales.
- 4.2. Requisitos de documentación.

5. Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, determinar el enfoque, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.

- 5.1. Compromisos de la dirección.
- 5.2. Enfoque al cliente.

- 5.3. Política de calidad.
- 5.4. Planificación.
- 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación.
- 5.6. Revisión por la dirección.
- 6. Gestión de los recursos: la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.
 - 6.1. Provisión de recursos.
 - 6.2. Recursos humanos.
 - 6.3. Infraestructura.
 - 6.4. Ambiente de trabajo.
- 7. Realización del producto: aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.
 - 7.1. Planeación de la realización del producto y/o servicio.
 - 7.2. Procesos relacionados con el cliente.
 - 7.3. Diseño y desarrollo.
 - 7.4. Compras.
 - 7.5. Operaciones de producción y servicio
 - 7.6. Control de dispositivos de medición, inspección y monitoreo
- 8. Medición, análisis y mejora: aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos.
 - 8.1. Generalidades.
 - 8.2. Seguimiento y medición.
 - 8.3. Control de producto no conforme.
 - 8.4. Análisis de los datos.
 - 8.5. Mejora.

El proceso de certificación

Para la obtención del certificado ISO 9001:2008 requiere que la organización diseñe e implemente un sistema de calidad que de respuesta a una serie de requisitos:

1. Requisitos generales: la organización debe:
 - a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización
 - b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos
 - c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces
 - d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos
 - e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.

f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

2. Requisitos de documentación:

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad
- b) un manual de la calidad
- c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta norma internacional
- d) los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

El certificado que acredita que su organización cumple con la norma ISO 9001:2008 sólo puede ser emitido por un organismo de certificación acreditado y externo. Dicho organismo realizará una “auditoria de evaluación previa” para identificar áreas de incumplimiento, de modo que pueda corregirlas antes de la “auditoria de certificación”. Una vez corregidas, se procederá a realizar la auditoria de certificación donde se revisará el cumplimiento otorgándose el certificado correspondiente.

Un certificado de registro ISO 9000 es válido por un periodo de tres años y el organismo de certificación puede realizar auditorias cada 6 meses para garantizar que la organización continúe cumpliendo con la norma.

1.2 Los modelos de evaluación específicos de la Administración Pública

1.2.1 Marco común de evaluación

Introducción

La utilización de sistemas y herramientas de gestión de la calidad ha estado identificado hasta principios de los años 90 con el sector privado, es en este momento cuando se introduce en el sector público como estrategia de modernización de la gestión pública. Así durante esta década varias herramientas y sistemas de gestión fueron implantadas en el sector público en el marco de la Unión Europea, pero hasta este momento no había sido posible hablar de gestión de la calidad de una manera homogénea.

Es en este contexto en el que el IPSP (Grupo de Innovación de los Servicios Públicos) desarrolla el CAF como una herramienta sencilla que ayude a las administraciones públicas europeas a iniciarse en la gestión de la calidad total y a su vez les proporciona un marco de excelencia que permite establecer comparaciones entre organizaciones de carácter público.

El Marco Común de Evaluación (CAF, siglas en inglés de Common Assessment Framework) es una herramienta de Gestión de Calidad específicamente diseñada para introducir la autoevaluación y la gestión de calidad en el sector público de los países de la Unión Europea y que por lo tanto refleja las necesidades de este sector.

El CAF ha sido diseñado para promover un lenguaje común y un conocimiento de la gestión de calidad en el sector público de los países europeos, así como para compartir experiencias y buenas prácticas y desarrollar actividades de benchmarking entre organizaciones del sector público.

Entre las líneas de trabajo del IPSP destaca el establecimiento de una Red de Benchmarking Europea (EBN) para el intercambio de las mejores prácticas aprovechando así las ventajas que aporta el CAF como modelo común de evaluación. En mayo de 2001, CAF pasa a formar parte del Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA) por decisión de los Directores Generales del ramo.

El CAF se presenta como una herramienta para que las organizaciones del sector público de Europa utilicen técnicas de gestión de calidad para mejorar su rendimiento. Constituye por tanto, la metodología europea de evaluación

El CAF proporciona un marco sencillo y fácil de usar, apropiado para que las organizaciones del sector público lleven a cabo una autoevaluación ya que contiene elementos que permiten analizar dónde se encuentra una organización y hacia dónde se quiere dirigir. El CAF ha tenido una gran aceptación en los Estados Miembros que no habían adoptado un modelo único así como en los estados miembros incorporados recientemente.

El CAF tiene cuatro propósitos principales:

1. Introducir a la administración pública de forma progresiva, en los principios de la gestión de la calidad total y guiarla por medio del conocimiento y la utilización de la autoevaluación, a partir de la Planificación y el Desarrollo de actividades hasta completar el ciclo “Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar” (PDCA)
2. Facilitar la autoevaluación de una organización pública con el fin de obtener un diagnóstico y definir acciones de mejora
3. Hacer de «puente» entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de calidad
4. Facilitar el benchmarking entre las organizaciones del sector público

El CAF ha sido diseñado para que pueda utilizarse en todos los ámbitos del sector público, y tanto en la administración nacional o federal, como en la regional y local. Puede aplicarse en diferentes situaciones y circunstancias como por ejemplo, formando parte de un programa sistemático de reforma o como base para orientar los esfuerzos de mejora en organizaciones del sector público. En algunos casos, y especialmente en organizaciones muy grandes, se pueden llevar a cabo autoevaluaciones en una parte de la organización, como puede ser una unidad o departamento.

Comparado con un modelo de Gestión de Calidad Total plenamente desarrollado, el CAF es un modelo introductorio y fácil de usar, especialmente idóneo para obtener una primera impresión de cómo actúa una organización. Obviamente, cualquier organización que quiera profundizar más puede seleccionar un modelo más completo de entre los existentes (tales como el de Speyer o el modelo EFQM). El CAF tiene la ventaja de ser compatible con estos modelos y puede además ser un primer paso para una organización que quiera avanzar en la gestión de calidad. Con la finalidad de difundir el uso de ese modelo en los municipios españoles, el Ministerio de Administraciones Públicas ha suscrito un convenio con la FEMP.

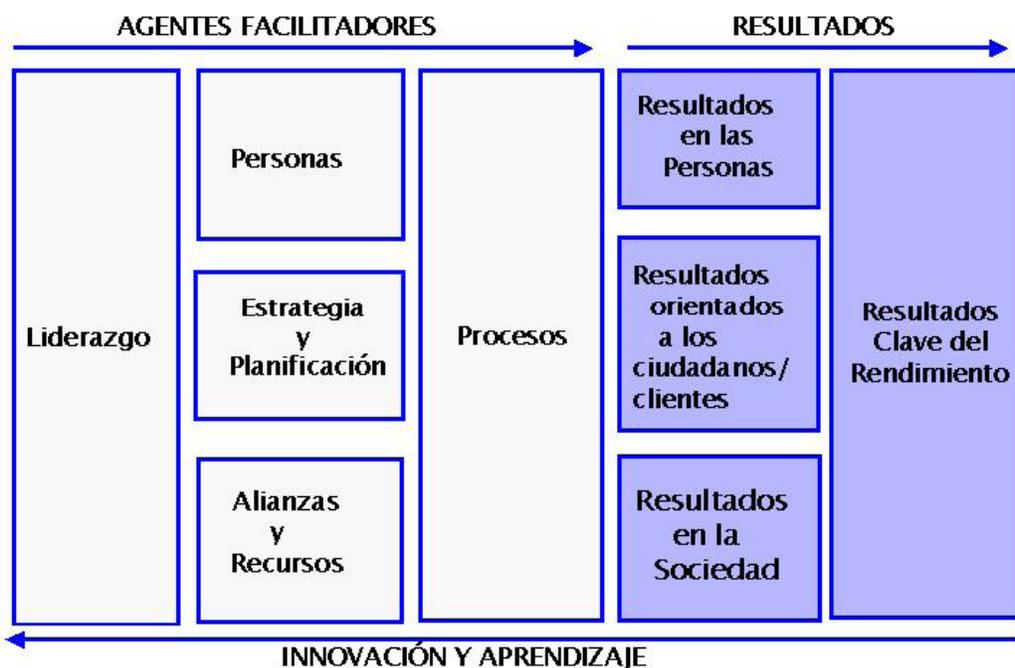
El CAF toma partido principalmente en la evaluación del rendimiento de la gestión y la identificación de sus causas organizacionales para hacer realidad la mejora, su objetivo final es contribuir a la buena gobernanza.

Por ello, la evaluación del rendimiento lleva a la identificación de los siguientes rasgos fundamentales de una organización del sector público:

- Responsabilidad democrática / Rendición de cuentas
- Actuación dentro de un marco legislativo, legal y regulatorio
- Comunicación con el nivel político
- Implicación de los grupos de interés y equilibrio de sus necesidades
- Excelencia en la prestación del servicio
- Buena relación calidad/precio
- Alcanzar los objetivos
- Gestión de la modernización, la innovación y el cambio

El Modelo

La estructura del CAF, inspirada en el Modelo EFQM, es la que sigue:



Fuente: CAF

El modelo se compone de 9 criterios, cada uno de ellos integrados por subcriterios hasta un total de 28, cada uno de los subcriterios contienen la afirmación de una práctica que de ser llevada a cabo por la organización implicaría la obtención de un mejor rendimiento en ese criterio.

Los criterios se clasifican, al igual que el Modelo EFQM, en:

- Agentes Facilitadores (5 criterios).
Estos criterios recogen los elementos que determinan el funcionamiento de una organización, la evaluación de las acciones relacionadas con los criterios
- Resultados (4 criterios)
En estos criterios se recogen los resultados obtenidos por la organización como consecuencia de los esfuerzos realizados en los criterios agentes.

A continuación se desglosan los criterios y se enuncian los subcriterios que componen cada uno de ellos:

CRITERIO		SUBCRITERIO
CRITERIOS AGENTES	1. LIDERAZGO	1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores. 1.2. Desarrollar e implantar un sistema para gestionar la organización, el desempeño y el cambio 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia 1.4. Gestionar las relaciones con los políticos y con otros grupos de interés para garantizar que se comparte la responsabilidad
	2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	2.1. Recoger información relativa a las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés 2.2. Desarrollar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación Teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés y los recursos disponibles 2.3. Implantar la estrategia y la planificación en toda la organización. 2.4. Planificar, implantar y revisar la modernización y la innovación

CRITERIO		SUBCRITERIO
CRITERIOS AGENTES	3. PERSONAS	3.1. Planificar, gestionar y mejorar con transparencia los Recursos Humanos de acuerdo con la estrategia y la planificación 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de los empleados en consonancia con los objetivos individuales y de la organización 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo y la responsabilización (empowerment)
	4. ALIANZAS Y RECURSOS	4.1. Desarrollar e implantar relaciones con asociados clave 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos/clientes 4.3. Gestionar las finanzas 4.4. Gestionar la información y el conocimiento 4.5. Gestionar la tecnología 4.6. Gestionar las instalaciones
	5. PROCESOS	5.1. Identificar, diseñar, gestionar y mejorar los procesos de forma continua 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadano/clientes 5.3. Innovar los procesos con la participación de los ciudadanos/clientes

CRITERIO		SUBCRITERIO
CRITERIOS RESULTADOS	6.RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/CLIENTES	6.1. Resultados de las mediciones de la satisfacción de los ciudadanos/clientes 6.2. Indicadores utilizados para medir los resultados en los ciudadanos/clientes
	7.RESULTADOS EN LAS PERSONAS	7.1. Resultados de las mediciones de la satisfacción y de la motivación de las personas 7.2. Indicadores de resultados en las personas
	8.RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	8.1. Resultados de las mediciones de percepción de los grupos de interés sobre el rendimiento social de la organización 8.2. Indicadores del rendimiento social establecidos por la organización
	9.RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO	9.1. Resultados externos: Consecución de objetivos en términos de productos y efectos 9.2. Resultados internos

El CAF proporciona:

- Una evaluación basada en evidencias frente a un conjunto de criterios que han sido ampliamente aceptados en el sector público de Europa.
- Oportunidades para identificar el progreso y destacar los logros alcanzados.
- Un medio para dar coherencia a la dirección y consenso sobre aquello que es preciso hacer para mejorar una organización.
- Un nexo de unión entre los resultados a alcanzar y las prácticas que los apoyan o agentes facilitadores.
- Un medio para generar entusiasmo entre los empleados de la organización involucrándolos en los procesos de mejora.
- Oportunidades para promover y compartir buenas prácticas entre diferentes áreas de una organización y entre distintas organizaciones.
- Un medio para integrar iniciativas de calidad en la actividad normal de la organización.
- Un medio de medir el progreso en el tiempo realizando autoevaluaciones periódicas.

Reconocimiento

En este caso no se ha desarrollado un premio propio pero la organización que aplique el Modelo CAF puede plantearse su participación en uno de los premios nacionales o

internacionales que se convocan periódicamente y que son cada vez más utilizados por las organizaciones públicas.

Existe la posibilidad de contactar con alguna de las organizaciones especializadas en Gestión de Calidad, tales como la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM-European Foundation for Quality Management) o el Premio a la Calidad de Speyer, para obtener asesoramiento sobre cómo profundizar en la Gestión de Calidad y/o para participar en sus premios.

Por lo que se refiere a España, el Ministerio de Administraciones Públicas convoca anualmente el Premio a la Calidad en la Administración General del Estado, de acuerdo con el Modelo EFQM (www.igsap.map.es/calidad/calidad.htm). Igualmente existen programas de similares características en varias Comunidades Autónomas.

1.2.2 Modelo de Ciudadanía

Introducción

El premio Ciudadanía a la Calidad de los Servicios Públicos es un premio creado por el Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos (OCSP), asociación sin ánimo de lucro cuyo ámbito territorial es el propio del Estado español. El OCSP constituyó a principios de 1999 un Círculo de Promotores de la primera edición del Premio, este círculo está compuesto por diversas organizaciones públicas invitadas por su decidido compromiso con la mejora en los servicios prestados y por su representatividad política y territorial.

Para cumplir sus fines, el OCSP ha elaborado un Modelo, el Modelo Ciudadanía, en el que se basa el Premio anteriormente mencionado. Este Modelo tiene un enfoque de clara orientación ciudadana y vocación pública tal y como podemos observar en el siguiente apartado.

El Modelo

Aunque la estructura del Modelo Ciudadanía y su representación gráfica, pudieran hacer pensar en un modelo muy diferente a los más conocidos, comparte los principios de la Excelencia con otros modelos especialmente con la ISO y EFQM. Mantiene con ellos un perfil muy coincidente en la mayoría de los conceptos fundamentales de la Excelencia - o Principios de Gestión de Calidad -: **Gestión por Procesos, Implicación de las Personas, Mejora Continua, Desarrollo de Alianzas y Responsabilidad Social**. En cuanto a **Orientación al Cliente** (Ciudadanía) y **Liderazgo**, el Modelo Ciudadanía propone una ampliación expresa en dos direcciones: en el primer concepto incluyendo **Entorno y Sociedad**, y en el segundo abriendo un espacio para el **Liderazgo Político**.

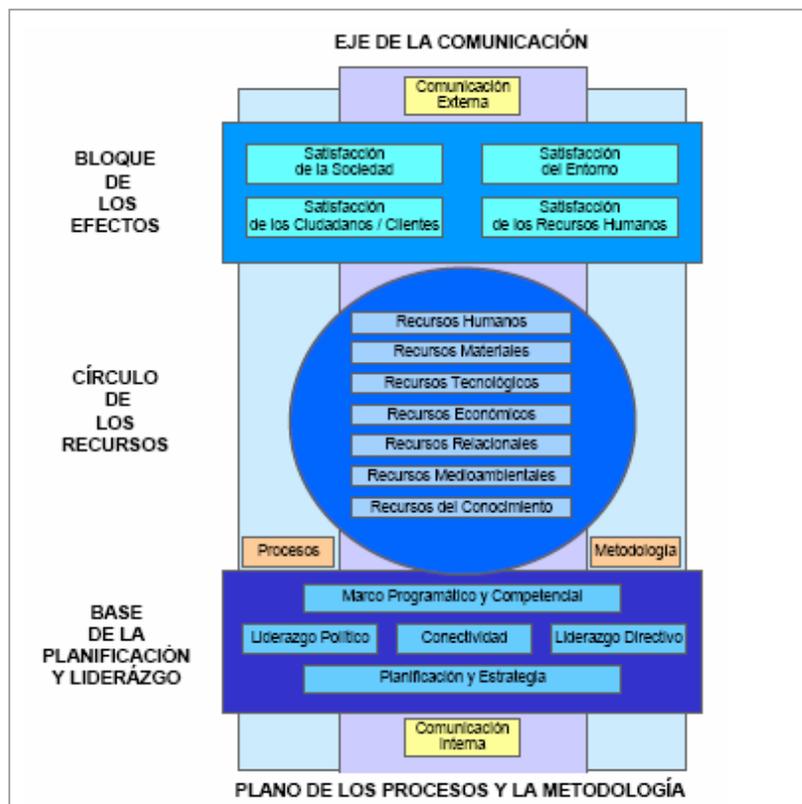
La mayor diferencia dentro de la coincidencia con otros modelos más conocidos se establece en el concepto de **Orientación a Resultados**, ya que el Bloque de los Efectos en el Modelo Ciudadanía solo fía la constatación de buenos resultados en una Institución pública al análisis de la **Satisfacción** de Recursos Humanos, Ciudadanía, Entornos y Sociedad, y por lo tanto es un modelo extraordinariamente comprometido con la Orientación al Cliente.

De otros modelos menos conocidos en Europa, como el Malcolm Baldrige, el Modelo Ciudadanía toma el ejemplo de situar en primer plano la Información, pero desde la nueva acepción de la **Comunicación**, disciplina imprescindible en la construcción de las expectativas y en la asunción de compromisos públicos hoy en día. Existen otras pequeñas peculiaridades que se van descubriendo a medida que se leen Criterios y Subcriterios e incluso Orientadores, como pueda ser la reflexión sobre el Marco Programático y Competencial y la función de la Planificación Estratégica, la interpretación de las Alianzas, mucho más allá que con los proveedores, la dimensión de elementos como la Gestión del Conocimiento, etc. Finalmente, el Modelo Ciudadanía propone un concepto nuevo en el panorama de la Gestión Pública, donde está muy consolidado como es el de la **Conectividad**.

El Modelo Ciudadanía se compone de:

- Cinco variables
- Veinte criterios
- Cincuenta subcriterios

La representación gráfica del Modelo Ciudadanía es la que sigue:



Fuente: OCSP

A continuación se desglosan las variables en cada uno de los criterios y subcriterios que las componen:

CRITERIO	SUBCRITERIO	
PRIMERA VARIABLE: BASE DE LA PLANIFICACIÓN Y EL LIDERAZGO.	1: Marco programático y competencial	1. Cómo los programas políticos y las manifestaciones de los políticos definen el compromiso institucional con la ciudadanía y los clientes del organismo. 2. Cómo el conjunto normativo del organismo público define adecuadamente el compromiso institucional con la ciudadanía y los clientes del organismo.
	2: Liderazgo político	3. Cómo los políticos muestran de forma visible y evaluable su compromiso con los valores de la Calidad.
	3: Liderazgo directivo	4. Cómo los directivos muestran de forma visible y evaluable su compromiso con los valores de la Calidad.

	4: Planificación y estrategia	5. Cómo los políticos determinan la orientación de la organización pública. 6. Cómo los directivos participan y se implican en la estrategia de la Administración Local.
	5: Conectividad	7. Cómo se superan las fracturas competenciales entre distintas administraciones dando territorialidad y transversalidad a las políticas. 8. Cómo se superan las fracturas competenciales en la propia organización.

CRITERIO	SUBCRITERIO	
SEGUNDA VARIABLE: CIRCULO DE LOS RECURSOS.	6: Recursos humanos	9. Cómo se planifican los recursos humanos de la organización pública. 10. Cómo se evalúan y reconocen las capacidades del personal del organismo o entidad públicos y se tienen en cuenta los conocimientos de Calidad en la promoción de los empleados/as públicos. 11. Cómo se evalúan los sistemas de relación y negociación entre el personal del organismo o entidad públicos y el equipo directivo. 12. Cómo se definen las condiciones de trabajo de los empleados/as que están destinados en las actividades de atención a la ciudadanía, de mayor contacto con la ciudadanía/cliente.
	7: Recursos materiales	13. Cómo se gestionan los espacios / edificios del organismo entidad. 14. Cómo se gestiona el mobiliario y otro material mueble.
	8: Recursos tecnológicos	15. Cómo se gestiona la tecnología de la organización. 16. Cómo se prioriza la asignación de recursos tecnológicos en cuanto al enfoque a la ciudadanía/cliente.
	9: Recursos económicos	17. Cómo se elabora el presupuesto de la organización con información relevante y asegurando la participación de las distintas unidades. 18. Cómo se mide el gasto y los ingresos, en su caso, y su evolución en la organización pública.

CRITERIO		SUBCRITERIO
SEGUNDA VARIABLE: CIRCULO DE LOS RECURSOS	10: Recursos relacionales	19. Cómo compara sus actividades, sus recursos y su enfoque con las de otras organizaciones que consiguen buenos resultados. 20. Cómo la organización establece las relaciones con otras organizaciones.
	11: Recursos Medioambientales	20. Cómo la organización se dota de medidas de ahorro de energía y de recursos naturales. 21. Cómo la organización influye en su entorno, dando ejemplo, positivamente.
	12: Recursos del Conocimiento	22. Cómo se asegura la generalización de la experiencia individual en cada puesto de trabajo. 24. Cómo se planifican, se dotan, se desarrollan, y evalúan los programas de formación, incluidos los de Calidad.

CRITERIO		SUBCRITERIO
TERCERA VARIABLE: BLOQUE DE LOS EFECTOS	13: Satisfacción de la sociedad	25. Cómo se analizan las expectativas y necesidades de la sociedad en general y cómo se mide su percepción. 26. Cómo se analizan las expectativas y necesidades de los grupos y colectivos de mayor representatividad y cómo se mide su percepción. 27. Cómo se integran las perspectivas de estos grupos y colectivos en los planes y las estrategias de la organización.
	14: Satisfacción del Entorno	28. Cómo se mide la percepción del entorno. 29. Cómo se recoge y se incorpora la opinión de los proveedores sobre el funcionamiento del organismo/entidad. 30. Cómo se integra en la estrategia de la organización la perspectiva del entorno.
	15: Satisfacción de los Recursos Humanos	31. Cómo se evalúa el clima laboral del organismo entidad. 32. Cómo se evalúa el clima laboral de las unidades más vinculadas a las actividades de atención y orientación ciudadana. 33. Cómo se promueven y recogen las iniciativas de los empleados/as y se aprende de su experiencia.
	16: Satisfacción de la ciudadanía/cliente	34. Cómo se recoge la opinión ciudadana y su percepción sobre el funcionamiento de la Administración Local. 35. Cómo se recogen los datos sobre la opinión ciudadana y la percepción del funcionamiento de las unidades más vinculadas a la atención y orientación ciudadana de la organización. 36. Cómo se incorporan las opiniones, sugerencias y la información en general en la toma de decisiones de la organización y se aprende de la ciudadanía/clientes.

CRITERIO		SUBCRITERIO
CUARTA VARIABLE: PLANO DE LOS PROCESOS Y LA METODOLOGIA	17: Procesos	37. Cómo se determinan los procesos, especialmente los que inciden de manera especial en las actividades de atención y orientación ciudadana de la organización. 38. Cómo se gestionan, evalúan y revisan los procesos, especialmente los que inciden de manera especial en las actividades de atención y orientación ciudadana de la organización.
	18: Metodología	39. Cómo se adoptan los modelos y las medidas de gestión sistemática de los procesos en las actividades de mayor incidencia en la atención y orientación ciudadana de la organización. 40. Cómo se formalizan los modelos y se generaliza su conocimiento.

CRITERIO		SUBCRITERIO
QUINTA VARIABLE: EJE DE LA COMUNICACIÓN	19: Comunicación Interna	41. Cómo se articula el sistema de diálogo vertical y se comunican la política y la estrategia. 42. Cómo se articula el sistema de diálogo horizontal. 43. Cómo se realiza la señalización interna. 44. Cómo se administra la información relevante para la ciudadanía/clientes. 45. Cómo se comunican los objetivos de la organización y su cumplimiento.
	20: Comunicación Externa	46. Cómo se articula la construcción de las relaciones de Comunicación con el exterior. 47. Cómo se fomenta la participación de empleados/as y unidades en las tareas de Comunicación. 48. Cómo se incorpora la opinión de la ciudadanía/clientes en las acciones de comunicación. 49. Cómo se establece el acceso a la información. 50. Cómo se efectúa el seguimiento de los medios de comunicación.

De este modelo hemos de destacar la inclusión de algunos criterios típicos de la acción pública y que la evolución de los modelos provenientes del sector privado no han terminado de plasmar. Por ello y por el interés por la satisfacción ciudadana y la importancia de la comunicación hacen de este modelo, un modelo de clara especificidad del sector público.

Los conceptos claramente diferenciadores frente a otros modelos son:

- *Marco competencial y programático:*

En este criterio se contempla cómo los programas políticos, las manifestaciones de los políticos y el conjunto legal del organismo definen el compromiso institucional con la ciudadanía y los clientes del organismo a través de iniciativas o compromisos que evidencien la orientación a la ciudadanía.

- *Liderazgo político y liderazgo directivo:*

Estos criterios se configuran de forma independiente separando así la esfera política de la ejecutiva donde se valora el papel de los dirigentes políticos en la creación de la visión estratégica, la determinación de objetivos, etc. También se evalúa la implicación de los directivos en la comunicación hacia la organización y hacia la ciudadanía.

- *Conectividad:*

Con este enunciado, el modelo quiere resaltar la importancia de la colaboración inter administrativa y la conexión entre políticas y territorios, así como la importancia de la conexión entre los propios servicios de una misma organización, los gestores y los usuarios/as y los políticos y la ciudadanía.

- *Efectos:*

El modelo Ciudadanía recoge que los buenos resultados de la organización se centran en producir satisfacción en los diferentes grupos de interés y que para ello hace falta tenerlos identificados y asociados a la gestión unos sistemas de medición sobre la opinión y la percepción de la sociedad, del entorno, de los recursos humanos y de la ciudadanía.

- *Satisfacción del entorno:*

Aquí y entre otros elementos, es destacable el enfoque que se recoge al incorporar las actuaciones que la organización realiza para integrar en la estrategia de la organización la perspectiva del entorno, por ejemplo de entidades cívicas o sociales, familiares de la ciudadanía/clientes, asociaciones de afectados, etc.

- *Comunicación:*

En el criterio de Comunicación Interna, se resalta que el esquema de dialogo interno en la organización tanto en los campos técnico como laboral incluyendo aspectos como se administra la información relevante para la ciudadanía/ clientes.

El proceso de evaluación

El método de evaluación que propone este Modelo es doble

- Realizar una valoración del cumplimiento de los subcriterios que componen cada uno de los 20 criterios de evaluación y asignación de puntuación, siendo el resultado final de la evaluación un máximo de 1000 puntos.
- Realizar un análisis DAFO (Debilidades/Amenazas/Fortalezas y Oportunidades) para completar la evaluación y para permitir que las organizaciones cuenten con el análisis de las posibilidades de mejora.

Para realizar la estimación o valoración de los subcriterios se utiliza el término grado o resultado numérico, expresado de 0 a 100. La asignación de la puntuación se realiza en función de dos niveles de gradación:

- 1er nivel de gradación:
Esta gradación se obtiene teniendo en cuenta las actuaciones llevadas a cabo por la organización que acrediten la consecución de los distintos niveles de cumplimiento de los objetivos encuadrados en cada subcriterio, para ello el modelo enuncia una lista de orientadores que sin carácter limitativo debe interpretarse a la realidad de cada organización a evaluar.
- 2do nivel de gradación:
Mediante esta gradación se pretende ponderar la importancia o relevancia de las actuaciones que se han acreditado en función de una serie de aspectos aplicables para cada subcriterio.

Los aspectos que genéricamente podrán ser aplicados son:

- COMPROMISO
- IMPLANTACIÓN TEMPORAL
- IMPLANTACIÓN ESPACIAL
- DESARROLLO
- IMPACTO
- SATISFACCIÓN

Tal y como se ha señalado este modelo incorpora el análisis DAFO, como herramienta de gestión de calidad, para que las organizaciones públicas cuenten con el análisis de sus posibilidades de mejora. Incluyendo la valoración de las amenazas y oportunidades (análisis externo) y de las debilidades y fortalezas (análisis interno).

El Modelo ciudadanía propone la utilización de cuestionarios para efectuar el diagnóstico de la organización que por otra parte permite establecer orientaciones futuras y comparar resultados con otras organizaciones que usen el mismo cuestionario.

La sistemática a seguir en aplicación del Modelo Ciudadanía para la presentación de resultados es la que sigue:

NOMBRAMIENTO DEL RESPONSABLE	La organización debe elegir a un responsable, es decir, determinar la persona que habrá de realizar u organizar la evaluación y que será el que determinará y guiará al grupo a lo largo de la evaluación
FORMACIÓN / INFORMACIÓN	Una segunda etapa importante es la de información / formación tanto en el Modelo como en la Guía de evaluación con el objetivo de que todos entiendan cual es el objetivo de realizar la evaluación. El responsable debe explicar con detalle y asegurarse de que todos entienden la manera de puntuar:
RESULTADOS	Se puede puntuar cada pregunta de forma individual o en pequeños grupos, y luego realizar una reunión para obtener un consenso dentro de la organización.
REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	Posteriormente las puntuaciones establecidas se pasan al impreso que también se adjunta con la documentación y se envía al Observatorio CSP para su corrección

Reconocimiento

Una de las actuaciones del Observatorio de Calidad de los Servicios Públicos (OCSP) ha sido la creación de un mecanismo de reconocimiento de las iniciativas más destacadas desde la perspectiva de los principios y los valores de la Calidad, llevadas a cabo por cualquiera de las unidades prestadoras de servicios públicos de las distintas Administraciones españolas.

La experiencia de la Agencia de Desarrollo Local de Santa Pola

Desde sus orígenes la Agencia de Desarrollo Local de Santa Pola ha trabajado bajo un modelo de gestión basado en un Sistema de Calidad, prestando especial atención a apartados tan importantes como la evaluación de sus políticas, la atención a los grupos de interés, la implicación de sus personas y el uso de las nuevas tecnologías para la consecución de estos objetivos como Organización, todo ello en el marco de una política de Responsabilidad Social Corporativa que permita un desarrollo económico y social sostenible.

Después de la incorporación de un modelo de gestión basado en un Sistema de Calidad, se procedió a realizar autoevaluaciones para confirmar que el crecimiento de la organización se producía con la madurez necesaria que garantizara su propio equilibrio y el compromiso con los ciudadanos. El Modelo Ciudadanía fue el elegido para realizar dichas autoevaluaciones por ser público y estar dirigido a la Administración Pública Local.

Tras un acuerdo de colaboración entre la Agencia de Desarrollo Local de Santa Pola y la FEMP y con la autorización necesaria, se ha procedido a actualizar el cuestionario de autoevaluación y se ha creado una herramienta informática llamada “SofQCiudadanía” que facilita su uso.

En el Anexo 7.1 Aplicación de la herramienta de Santa Pola, se describe con mayor detalle la herramienta “SofQCiudadanía” así como una explicación de su uso acompañada de imágenes.

1.2.3 Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM)

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, **íntegra, 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.

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.

El Modelo

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:

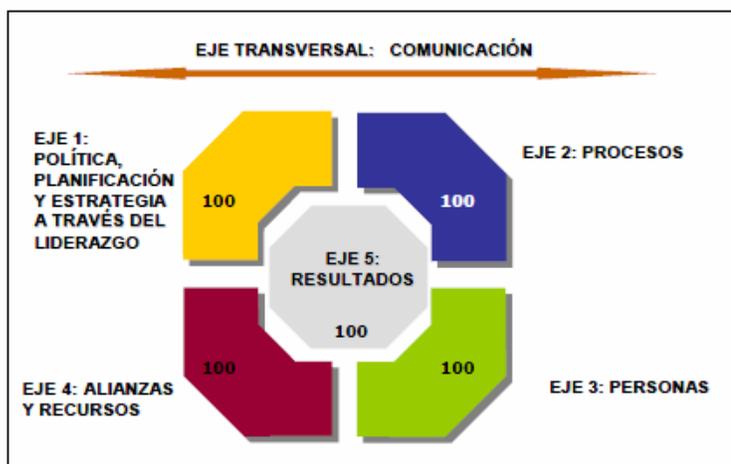
EJES: Factores críticos básicos en el funcionamiento de una organización. El modelo se compone de 5 Ejes, además de un eje Transversal que subyace a lo largo del modelo, el Eje de Comunicación.

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



Aspectos que componen cada uno de los Ejes de evaluación del Modelo EVAM, y número de Cuestiones en las que se desarrollan los Aspectos del Modelo:

EJES		ASPECTOS		Nº DE CUESTIONES
1	POLÍTICA, 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

Las cuestiones a evaluar en cada uno de los ejes 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:

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

ASPECTO		CUESTIONES
EJE 2: PROCESOS	2 a. Diseño y gestión sistemática de los procesos	<p>1. Una vez identificados, los procesos clave de la organización necesarios para hacer realidad la política y estrategia están descritos y documentados.</p> <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> <p>3. Se han identificado y dado responsabilidades a los propietarios de los procesos y éstos conocen su responsabilidad.</p>
	2.b Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/ usuarios de los servicios	<p>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.</p>

	<p>2.c Gestión de las relaciones con los clientes/ciudadanos/ usuarios de los servicios</p>	<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> <p>2.Existen mecanismos para proporcionar a los clientes / ciudadanos / usuarios asistencia y ayuda en la prestación del servicio.</p> <p>3.Se desarrollan sistemas y procedimientos que permitan gestionar las quejas y sugerencias, y contestar a las preguntas que se formulen ofreciendo respuestas fundamentadas.</p>
	<p>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</p>	<p>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.</p> <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> <p>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.</p>

ASPECTO		CUESTIONES
EJE 3: PERSONAS	<p>3.a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos</p>	<p>1.Hay un desarrollo propio de la política general de recursos humanos basado en la estrategia y la planificación de la organización.</p> <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>3. Existen en la organización canales de comunicación horizontal, vertical, ascendente y descendente.</p>
	<p>3.b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización</p>	<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>

ASPECTO		CUESTIONES
EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS	4.a Gestión de las alianzas externas y de los proveedores.	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 3. 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se proporciona a los usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes (acceso a canales de información).

ASPECTO		CUESTIONES
EJE 5: RESULTADOS	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.

El concepto y definición de cada eje en el modelo EVAM en relación con a otros modelos es el siguiente:

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/as/usuarios/as 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/as/usuarios/as 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/as/usuarios/as 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.

El proceso de evaluación

Los pasos para el método de evaluación que propone el modelo son:

- 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 licenciatarios 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.
- 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.

En una primera etapa se contesta a las Cuestiones básicas conforme al “Cuestionario de Aproximación a la Evaluación”. Esta primera de aproximación orienta y prepara a la organización en los temas que se van a analizar en cada uno de los Ejes del Modelo. El cuestionario de aproximación se muestra a continuación:

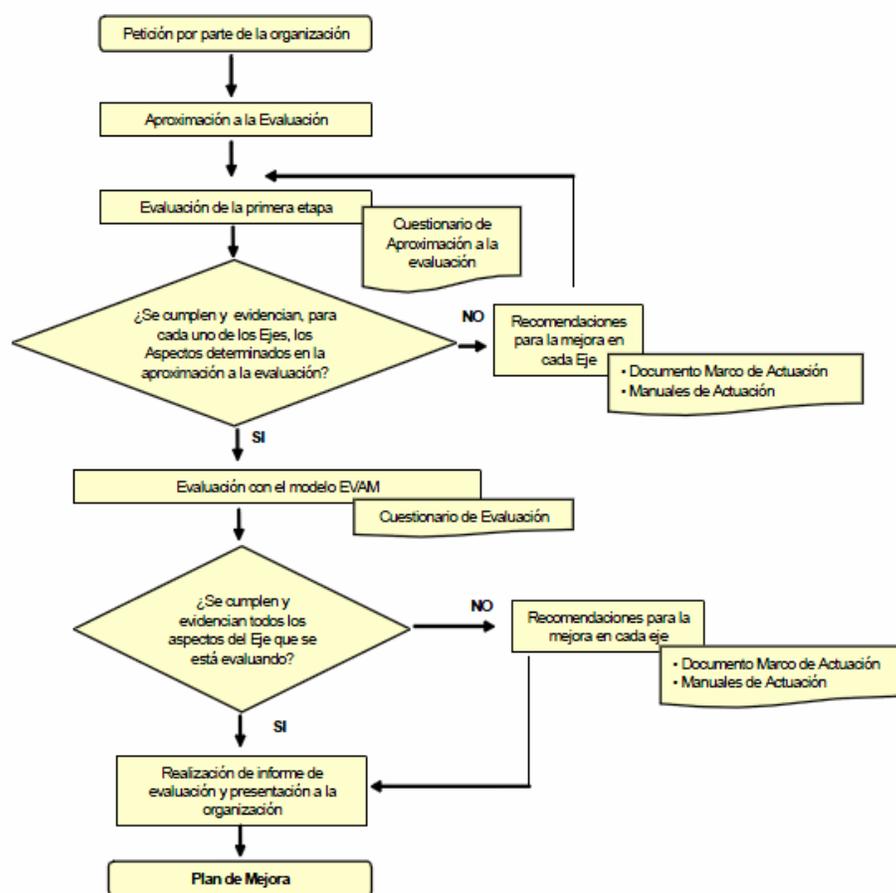
EJE 1: POLITICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO	
1.a	Los clientes / usuarios / ciudadanos de los servicios que presta la organización están identificados.
1.b	La política y estrategia de la organización están definidas
EJE 2: PROCESOS	
2.a	Los procesos de la organización están identificados
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 una segunda etapa el equipo evaluador realiza la evaluación de cada uno de los Ejes a partir del "Cuestionario de Evaluación". Para ello, debe dar respuesta a las Cuestiones a evaluar de cada uno de los Aspectos de los diferentes Ejes.

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).

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



Además de permitir una evaluación cualitativa de las organizaciones, el Modelo EVAM representa una herramienta cuantitativa para asignar una puntuación a cada una de las Cuestiones del Modelo. De este modo, se facilita la comparación entre organizaciones y se posibilita el establecimiento de criterios objetivos sobre los resultados de la evaluación. Para puntuar durante la evaluación se marcará en cada pregunta el tramo que se estime que representa la posición de la respuesta más adecuada. La puntuación global de los Ejes se calculará sumando el total de valores de las Cuestiones del Eje y dividiendo el resultado de esta suma por el número de Cuestiones de dicho Eje. Se sumarán los porcentajes logrados para cada uno de los cinco Ejes y la suma de todos ellos representará la puntuación obtenida por la Organización como resultado de la Evaluación con el Modelo EVAM.

Hoja Resumen de Puntuación										
Eje	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Cuestión	1.a.1	<input type="checkbox"/>	2.a.1	<input type="checkbox"/>	3.a.1	<input type="checkbox"/>	4.a.1	<input type="checkbox"/>	5.a.1	<input type="checkbox"/>
Cuestión	1.a.2	<input type="checkbox"/>	2.a.2	<input type="checkbox"/>	3.a.2	<input type="checkbox"/>	4.a.2	<input type="checkbox"/>	5.a.2	<input type="checkbox"/>
Cuestión	1.a.3	<input type="checkbox"/>	2.a.3	<input type="checkbox"/>	3.a.3	<input type="checkbox"/>	4.b.1	<input type="checkbox"/>	5.b.1	<input type="checkbox"/>
Cuestión	1.a.4	<input type="checkbox"/>	2.b.1	<input type="checkbox"/>	3.b.1	<input type="checkbox"/>	4.c.1	<input type="checkbox"/>	5.b.2	<input type="checkbox"/>
Cuestión	1.b.1	<input type="checkbox"/>	2.c.1	<input type="checkbox"/>			4.c.2	<input type="checkbox"/>	5.c.1	<input type="checkbox"/>
Cuestión	1.b.2	<input type="checkbox"/>	2.c.2	<input type="checkbox"/>			4.c.3	<input type="checkbox"/>		
Cuestión			2.c.3	<input type="checkbox"/>			4.d.1	<input type="checkbox"/>		
Cuestión			2.c.4	<input type="checkbox"/>			4.e.1	<input type="checkbox"/>		
Cuestión			2.d.1	<input type="checkbox"/>						
Cuestión			2.d.2	<input type="checkbox"/>						

Eje del Modelo EVAM	Porcentaje logrado	Puntos máximos Modelo EVAM
• Política, Planificación y Estrategia través del liderazgo		100
• Procesos		100
• Personas		100
• Alianzas y Recursos		100
• Resultados		100
Global Organización		500

Reconocimiento

Una vez realizada la evaluación de las organizaciones conforme al Modelo EVAM, y como culminación de la misma, las organizaciones evaluadas pueden solicitar de forma voluntaria al Ministerio de Administraciones Públicas la certificación del nivel de excelencia alcanzado y la concesión de un sello, conforme a lo establecido el artículo 23 del Real Decreto 951/2005, ya citado. El procedimiento aplicado a la certificación está recogido en la Guía de Reconocimiento a la Excelencia elaborada por el extinto Ministerio de Administraciones Públicas.

1.2.4 UNE 66182:2009 - Guía para la evaluación integral del gobierno municipal

Introducción

La Norma UNE 66182 de AENOR, es una herramienta desarrollada por AENOR en colaboración con la FEMP, que surge de la propuesta realizada a nivel internacional por un grupo de trabajo en el entorno de ISO denominado “ISO IWA 4”.

En el año 2005, se aprueba el documento IWA 4 “Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en el gobierno municipal” (adoptado por AENOR como Informe UNE-IWA 4:2006 IN) cuyo objeto es proporcionar a cualquier gobierno municipal, con independencia de tamaño y ubicación, un enfoque coherente sobre la gestión de la calidad, traduciendo el lenguaje técnico de la Norma ISO 9001 a un lenguaje que sea más fácil de utilizar por las personas que participan en el gobierno municipal.

El sistema creado por el “ISO IWA 4”, fue testado en el ámbito español y en diferentes ayuntamientos, lo que contribuyó a realizar una adaptación del mismo a las particularidades de la Administración Local Española. El trabajo realizado tiene como resultado a mediados de 2009, la redacción de la Norma UNE 66182.

El Informe UNE-IWA 4 contiene dos anexos:

- Anexo A: procesos típicos para la gestión integral de la calidad en el gobierno municipal.
- Anexo B: sistema de diagnóstico para gobiernos municipales confiables.

Este anexo B presenta una forma simple mediante la cual cualquier gobierno municipal puede evaluar su grado de eficacia de forma integral y madurez a través de la respuesta a diferentes cuestiones que se agrupan en cuatro temas diferentes:

- 1) Desarrollo institucional para el buen gobierno.
- 2) Desarrollo económico sostenible.
- 3) Desarrollo social incluyente.
- 4) Desarrollo ambiental sostenible.

La Norma

Este sistema, no se trata de un Modelo de Excelencia y/o Calidad tradicional, ya que su objetivo es garantizar unos requisitos mínimos que han de cumplirse en cada ayuntamiento, que avalen su correcto funcionamiento y la prestación de servicios al ciudadano. No es por tanto una herramienta que busque la Excelencia, aunque su aplicación puede ser el primer paso para alcanzarla.

El objetivo de la norma es proporcionar a los gobiernos municipales una metodología asequible y práctica para evaluar su confiabilidad. El resultado de la evaluación puede ser el punto de partida para la implantación de un sistema de calidad para construir, consolidar y mejorar un gobierno municipal confiable.

El proceso de evaluación

La herramienta de Autoevaluación, contiene una serie de Indicadores en los que cada ayuntamiento deberá posicionarse en una escala de tres respuestas posibles, simbolizadas por un semáforo en donde:

- Verde: Es el cumplimiento del indicador
- Amarillo: Es el cumplimiento del indicador sólo en parte
- Rojo: Es el incumplimiento del indicador.

Es importante destacar que el objetivo fundamental de la evaluación no es conocer la posición del Ayuntamiento frente al nivel rojo, amarillo o verde, sino identificar las áreas y oportunidades de mejora, colaborando a crear un clima de predisposición a la mejora que involucre al mayor número de trabajadores posible.

La Norma UNE 66182, defiende que el ayuntamiento situado en verde en un determinado indicador, cumple con los requisitos mínimos que debería tener toda Administración Local. Por otro lado las respuestas que se sitúen en amarillo o en rojo, corresponderán, con elementos que deberían recogerse en un posible Plan de Mejora. La Norma también contempla, en algunos indicadores, las variables de “número de habitantes” así como “grado de competencia municipal según la Ley de Bases de Régimen Local”, por lo que municipios con un mismo índice de desarrollo en el indicador, podrían puntuar de manera diferente en función de estas dos variables.

La herramienta de Autoevaluación está configurada en cuatro cuadrantes que se denominan:

- 1) Desarrollo institucional para un Buen Gobierno
- 2) Desarrollo Económico Sostenible
- 3) Desarrollo Social Incluyente
- 4) Desarrollo Ambiental y Sostenible

Cada uno de estos cuadrantes contiene una serie de indicadores hasta un total de 33, que se dividen en subindicadores que descienden al detalle de cada indicador, tal y como se muestra en el la siguiente figura:

VERDE = Prácticas aceptables/ nivel de suficiencia

AMARILLO= Prácticas por debajo de lo aceptable

ROJO= Prácticas inaceptables



La evaluación integral del gobierno municipal consta de dos fases: evaluación directiva y evaluación operativa:

1. Evaluación directiva

En la evaluación directiva, el equipo de gobierno realiza una autoevaluación midiendo 33 indicadores, basándose en la percepción que tiene de la situación de su Ayuntamiento con respecto a cada uno de ellos. Esta evaluación directiva está diseñada para que el equipo de gobierno de cualquier Ayuntamiento (sin necesidad de tener conocimientos específicos de calidad) pueda realizar rápida y globalmente una valoración de la gestión de su organización e identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora. Con ello podrá establecer planes de mejora en las áreas priorizadas, estableciendo para ello las políticas y directrices necesarias.

En esta primera parte de la evaluación, el equipo de gobierno, irá marcando la posición de su Ayuntamiento con respecto a los indicadores de los cuatro cuadrantes, basándose en las ideas globales de cada uno de ellos, sin entrar en las evidencias de los subindicadores. Se identifica el nivel de madurez que se piensa que su Ayuntamiento tiene alcanzado (rojo, amarillo o verde) para cada indicador y se anotan los resultados del autodiagnóstico. Para responder en esta primera fase, solo es necesario fijarse en los

criterios globales que se dan en la última fila de cada indicador. Cuando un solo indicador tenga una métrica roja o amarilla todo el cuadrante será rojo o amarillo respectivamente. Esta situación permite al equipo de gobierno de los Ayuntamientos identificar desde un primer momento posibles puntos de mejora, e ir estableciendo o planificando posibles acciones para mejorarlos.

2. Evaluación operativa

La segunda fase de la evaluación, basada en criterios y evidencias, permite contrastar que la percepción que el equipo de gobierno tiene de la situación del Ayuntamiento se corresponde con la realidad. Para ello se profundiza mucho más en el análisis, utilizando 136 subindicadores y comprobando las evidencias. En este análisis de la gestión municipal se llegará más al detalle de cada una de los aspectos a evaluar, pudiendo conocer con más precisión los criterios donde no se llega a un nivel mínimo establecido y los potenciales puntos de mejora dentro del sistema. El grado de cumplimiento de cada uno de los indicadores no se sustentará en percepciones subjetivas, sino que la evaluación se basará en evidencias que respondan a la pregunta de cada subindicador.

Para responder a las preguntas se utilizan los siguientes criterios:

- basarse en evidencias (datos, informes, opiniones valoradas, etc.). Cada Ayuntamiento puede demostrar el cumplimiento de los diferentes subindicadores con otro tipo de documentación que se considere apropiada y que evidencie la respuesta.
- sólo marcar los niveles superiores (amarillo o verde) cuando la respuesta aplica a la totalidad de la actividad, es decir si se satisface el 100% de la pregunta. Se considerará que el municipio está en “verde” para cada indicador, cuando todos los subindicadores del mismo se encuentren en el mismo color. Si al menos uno de los subindicadores está en “amarillo o rojo”, se considerará que el municipio está en amarillo o rojo, respectivamente, para todo el indicador.

Ejemplo de cuadrante para la evaluación

CUADRANTE I. DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA UN BUEN GOBIERNO					
1.1 MUNICIPIO ADMINISTRADO CON RESPONSABILIDAD Y CALIDAD					
SUBINDICADOR DE MEDICIÓN PARA 1.1	SUBINDICADORES EN FORMA DE PREGUNTA	ROJO	AMARILLO	VERDE	OBSERVACIONES
1.1.1 Aprobación del presupuesto por el pleno	¿Cuándo se aprueba definitivamente el presupuesto por el pleno?	Se prorroga la aprobación del presupuesto del año anterior más allá del primer trimestre del ejercicio	Se prorroga la aprobación del presupuesto del año anterior durante el primer trimestre del ejercicio	Se aprueba definitivamente el presupuesto en pleno antes de comenzar el ejercicio	
EVIDENCIA		Presupuesto general	Presupuesto general	Presupuesto general	
Ubicación Autodiagnóstico					
1.1.2 Tasa variación media del gasto ordinario per cápita	(Gasto ordinario per cápita año n + año n-1)/2 / (gasto ordinario per cápita año n-2)	$x < \text{inflación}$	$\text{inflación} = x$	$x > \text{inflación}$	
EVIDENCIA		Liquidación de los presupuestos municipales correspondientes a los años objeto de comparación. Cuenta general consolidada	Liquidación de los presupuestos municipales correspondientes a los años objeto de comparación. Cuenta general consolidada	Liquidación de los presupuestos municipales correspondientes a los años objeto de comparación. Cuenta general consolidada	
Ubicación Autodiagnóstico					
1.1.3 Tasa variación media del ingreso total per cápita	(Ingreso per cápita año n + n-1)/2 / (Ingreso per cápita año n-2)	$x < \text{inflación}$	$\text{inflación} = x$	$x > \text{inflación}$	
EVIDENCIA		Liquidación de los presupuestos municipales correspondientes a los años objeto de comparación. Cuenta general consolidada	Liquidación de los presupuestos municipales correspondientes a los años objeto de comparación. Cuenta general consolidada	Liquidación de los presupuestos municipales correspondientes a los años objeto de comparación. Cuenta general consolidada	
Ubicación Autodiagnóstico					
1.1.4 Capacidad financiera: Indica la capacidad para afrontar nuevos servicios y/o inversiones con los recursos que se repiten año tras año	Gastos prestación servicios: (Obligaciones liquidadas cap. I-IV) / Ingresos corrientes liquidados (cap. IV)	$x > 0,9$	$0,9 < x < 0,8$	$x < 0,8$	
EVIDENCIA		Liquidación de los presupuestos municipales correspondientes al año anterior	Liquidación de los presupuestos municipales correspondientes al año anterior	Liquidación de los presupuestos municipales correspondientes al año anterior	
Ubicación Autodiagnóstico					

Elaboración del informe de resultados de la evaluación:

Hay dos tipos de informes que se corresponden con el resultado de cada una de las evaluaciones. El equipo de gobierno tras la evaluación directiva, recogerá en un informe general la situación del Ayuntamiento y como resultado de la evaluación operativa se generará un informe detallado que incluya al menos los siguientes aspectos:

- Qué se ha evaluado (alcance).
- Criterios de evaluación.
- Cuándo se ha evaluado (fechas).
- Quién lo ha evaluado (composición del equipo evaluador).

Más adelante conoceremos la experiencia práctica del Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada, que seguramente aportará al lector una visión más profunda de la herramienta que aquí queríamos presentar.

No obstante y por último queremos destacar los principales aspectos positivos de este sistema:

- Herramienta sencilla para iniciarse en el mundo de la Autoevaluación y la Calidad
- Permite una visión global de la institución
- Se muestra compatible con el uso de cualquier modelo de calidad.
- No precisa de conocimientos de experto o evaluador en calidad.
- Herramienta de difusión gratuita
- Estimula la organización permitiendo la toma de conciencia de la situación.

1.2.5 Entidades con capacidad para otorgar premios y reconocimientos

En este apartado se muestran las distintas organizaciones que premian y dan reconocimiento a los diferentes modelos de gestión.

La European Foundation for Quality Management establece los siguientes galardones para cada una de las categorías:

- El **premio europeo a la Calidad** (European Quality Award) que se entrega a aquella organización que sea el máximo referente de la Gestión de la Calidad Total en Europa.
- Los **Galardones Europeos a la Calidad** (European Quality Prizes) que se otorgan a aquellas organizaciones que demuestra la excelencia de su gestión en calidad como proceso de mejora continua.
- La **mención como finalistas** (Finalist) que se concede a aquellas organizaciones que a pesar de no ser premiadas con alguna de las distinciones anteriores han llegado hasta el final del proceso de evaluación del premio demostrando, por tanto, un elevado nivel de compromiso hacia la excelencia en la gestión.

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) tiene entre sus actividades la de gestionar el Premio Iberoamericano de la Calidad.

El Observatorio de Calidad de los Servicios Públicos (OCSP) ha creado un mecanismo de reconocimiento para las iniciativas más destacadas desde la perspectiva de los principios y los valores de la Calidad, llevadas a cabo por cualquiera de las unidades prestadoras de servicios públicos de las distintas Administraciones españolas.

AENOR emite el certificado que acredita que una organización cumple con la norma ISO 9001:2008.

AEVAL tiene competencia para certificar conforme a los modelos EFQM, CAF y EVAM. Para ello, según el Programa de Reconocimiento, aquellas organizaciones que se hayan autoevaluado según un modelo de gestión de calidad reconocido y cuyos resultados a pasado por una validación pueden obtener un certificado de la Agencia de Evaluación acompañado del correspondiente sello en función del modelo utilizado para la autoevaluación y del nivel de excelencia comprobado por la Agencia.

En el proceso de certificación intervienen un conjunto de agentes (licenciarios de autoevaluación EFQM, validadores de la implantación de acciones de mejora y Evaluadores y coordinadores de evaluación)

Hay reconocimientos a nivel regional normalmente coordinados por los representantes regionales de EFQM, como por ejemplo Madrid Excelente, Premio Andaluz a la Excelencia, premio Aragonés a la Excelencia, premio Balear a la Excelencia, Premio Navarro a la Excelencia, el Euskalit, etc.

1.3 Los modelos de Evaluación particulares de algunas Corporaciones Locales

Las ideas clave que guían actualmente a las organizaciones públicas son, entre otras, las siguientes:

- La obtención de resultados
- La participación de los grupos de interés
- Fomentar la transparencia en la gestión
- La eficacia y eficiencia en uso de los recursos públicos
- Basar la toma de decisiones en hechos
- 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 Básico de Evaluación, que permita a todas las organizaciones emprender el camino a la excelencia en la gestión.

Muchas han sido las organizaciones públicas que hoy día se han marcado el objetivo, a menudo estratégico, de utilizar la evaluación de los servicios prestados como motor de mejora y modernización.

Este hecho ha impulsado la creación de modelos y herramientas de evaluación propios o mixtos (basados total o parcialmente en los modelos de excelencia conocidos) para su aplicación en la gestión de los servicios públicos de forma que permitan identificar de forma fiable los puntos fuertes y las áreas de mejora en la organización de forma sencilla y que principalmente permita a estas organizaciones:

- Identificar objetivos que den respuesta a las necesidades de la ciudadanía/usuarios/as de los servicios.
- Asignar eficientemente los recursos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Gestionar adecuadamente las actividades críticas para cumplir los objetivos definidos por la organización.
- Identificar mediciones.
- Avanzar en la mejora continua.

El propósito de cualquier modelo o proyecto de evaluación emprendido es el de fomentar e implantar en las organizaciones públicas el análisis interno de sus procesos y sus resultados para identificar los puntos fuertes y débiles y determinar así las correspondientes medidas de corrección o planes de mejora que permitan de forma gradual a estas organizaciones a enfrentarse al desafío de adaptar sus estructuras organizativas y funcionales a los retos que plantea un nuevo contexto en el que conceptos como calidad, mejora de los servicios, modernización, participación y cercanía a la ciudadanía adquieren significativa importancia como objetivos de cualquier administración pública.

Estos modelos propios o mixtos de evaluación constituyen un primer paso, normalmente muy sencillo para:

- Promover el análisis organizativo
- Facilitar la utilización gradual de modelos de excelencia más complejos en las organizaciones públicas

Analizando el desarrollo de estos modelos de evaluación propios podemos destacar que la lógica subyacente es la del ciclo de mejora continua que propone Deming PDCA (Plan, Do, Check, Act), ciclo que dependiendo de los Modelos elaborados:

- Definición de la política y estrategia basada en políticas públicas y conforme a los requisitos de los usuarios/as/ciudadanía.
- Despliegue de la política y estrategia a través de objetivos organizativos.
- Especificación de los objetivos en planes operativos.
- Despliegue de la política y estrategia a través de un esquema de procesos clave.
- Alineación de los recursos de la organización (materiales, humanos y tecnológicos) con la política y estrategia definida.
- Definición de mecanismos de seguimiento (internos y externos) del grado de consecución de los objetivos determinados.
- Planificación y desarrollo de la mejora en función de los resultados.

Algunos de los ejemplos más actuales de desarrollo de modelos de evaluación propios en el ámbito de la administración local son:

1.3.1 Ayuntamiento de Getafe

El proyecto de Autoevaluación de los servicios municipales del Ayuntamiento de Getafe desarrolló en el año 2005. Nació como una estrategia de implantación de un modelo de gestión determinado en los distintos servicios municipales.

El mismo consta de una herramienta de autoevaluación de la gestión de los servicios que permita identificar los puntos fuertes y áreas de mejora y encaminar a estos hacia la elaboración de planes de mejora.

En concreto, a través de la herramienta de autoevaluación se pretende conseguir desarrollar la organización municipal a través del desarrollo de los servicios en los siguientes ámbitos de la gestión:

- La identificación de objetivos del servicio que den respuesta a las necesidades de los usuarios, ciudadanos de Getafe, personal del servicio, del Plan de Acción Municipal y de la sociedad en general.
- La asignación eficiente de los recursos para el cumplimiento de los objetivos.
- La gestión adecuada de las actividades críticas para cumplir los objetivos definidos por el servicio.
- La identificación de indicadores que permitan medir la satisfacción de los usuarios del servicio, el cumplimiento de los objetivos y el rendimiento de las actividades críticas antes seleccionadas.
- El establecimiento de la mejora continua y la innovación como elementos característicos de la gestión municipal.

En el desarrollo de este método de evaluación de los servicios municipales se contó con la ayuda activa de personal municipal, técnico y directivo, de diversas áreas (Calidad y Modernización, Deportes, Drogodependencias, Servicios Generales, Agencia Local de

Empleo y Formación, Prevención, Juventud, Educación, Servicios Fiscales, Personal, Empresa Municipal de Limpiezas).

El Modelo de evaluación elaborado está estructurado de la siguiente forma:

Criterios. Estos son:

Estrategia.

Recursos.

Procesos.

Resultados.

Aspectos para cada uno de los criterios.

Asociación de acciones para el desarrollo de cada uno de los criterios

Es decir, se plantea el desarrollo de los distintos servicios alrededor de criterios seleccionados previamente como claves en la gestión.

A partir de ese momento, se desarrolla una metodología concreta para la implantación de cada uno de los criterios.

Cada una de dichas metodologías se encuentra accesible para los responsables de los servicios, existiendo, además, un apoyo explícito para su implantación a través del plan de formación municipal en materia de calidad.

En un primer momento, el proceso de evaluación se estructuró alrededor de una memoria de gestión anual normalizada para todos los servicios. Posteriormente, se evolucionó hacia un cuestionario de evaluación y elaboración de un cuadro de indicadores para cada uno de los servicios.

El resultado de la evaluación siempre es un informe donde se identifican los puntos fuertes y áreas de mejora del servicio y las recomendaciones para mejorar en la gestión para, a continuación, consensuar un plan de acción a medio plazo con el propio servicio.

El Ayuntamiento de Getafe aprobó un Plan de Modernización 2004-2007, donde destacaban dos objetivos estratégicos fundamentales:

- Objetivo 1: Modernizar y fortalecer la organización interna del Ayuntamiento para favorecer un ejercicio eficaz del gobierno de Getafe.
- Objetivo 2: Mejorar la calidad de la gestión de los servicios prestados por el Ayuntamiento de Getafe, enfatizando la orientación al ciudadano.

El proyecto de Autoevaluación de los servicios municipales del Ayuntamiento de Getafe se desarrolló en el año 2005. Nació como una estrategia de implantación de un modelo de gestión determinado en los distintos servicios municipales.

El mismo consiste en una herramienta de autoevaluación de la gestión de los servicios que permita identificar los puntos fuertes y áreas de mejora y encaminar a estos hacia la elaboración de planes de mejora.

En concreto, a través de la herramienta de autoevaluación se pretende conseguir desarrollar la organización municipal a través del desarrollo de los servicios en los siguientes ámbitos de la gestión:

- La identificación de objetivos del servicio que den respuesta a las necesidades de los usuarios, ciudadanos de Getafe, personal del servicio, del Plan de Acción Municipal y de la sociedad en general.

- La asignación eficiente de los recursos para el cumplimiento de los objetivos.
- La gestión adecuada de las actividades críticas para cumplir los objetivos definidos previamente por el servicio.
- La identificación de indicadores que permitan medir la satisfacción de los usuarios del servicio, el cumplimiento de los objetivos y el rendimiento de las actividades críticas antes seleccionadas.
- El establecimiento de la mejora continua y la innovación como elementos característicos de la gestión municipal.

En el desarrollo de este método de evaluación de los servicios municipales se contó con la ayuda activa de personal municipal, técnico y directivo, de diversas áreas (Calidad y Modernización, Deportes, Drogodependencias, Servicios Generales, Agencia Local de Empleo y Formación, Prevención, Juventud, Educación, Servicios Fiscales, Personal, Empresa Municipal de Limpiezas).

El Modelo de evaluación elaborado está estructurado de la siguiente forma:

- A. Criterios. Estos son:
 1. Estrategia.
 2. Recursos.
 3. Procesos.
 4. Resultados.
- B. Aspectos para cada uno de los criterios.
- C. Asociación de acciones para el desarrollo de cada uno de los criterios.

Es decir, se plantea el desarrollo de los distintos servicios alrededor de criterios seleccionados previamente como clave en la gestión. Parte de la idea del diseño de una estrategia para implantar un modelo de gestión propio, pero inspirado en el Modelo EFQM.

En nuestro caso, los criterios/subcriterios adoptados como clave para el desarrollo de la organización fueron los siguientes. No obstante, cada organización, en su diagnóstico podría variar en algunos de ellos:

CRITERIOS/SUBCRITERIOS CLAVE DEL AYUNTAMIENTO DE GETAFE

- Criterio 5. Procesos
- Subcriterio 2d. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave
- Criterio 4. Alianzas y Recursos
- Criterios 6. Resultados en los clientes
- Criterio 9. Resultados clave
- Subcriterio 2c. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza
- Subcriterio 3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos
- Subcriterio 3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización
- Subcriterio 2b. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas
- Subcriterio 1a Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia

—
A partir de ese momento, se desarrolla una metodología concreta para la implantación de cada uno de los criterios considerados en el modelo.

Cada una de dichas metodologías se encuentra accesible para los responsables de los servicios, existiendo, además, un apoyo explícito para su implantación a través del plan de formación municipal en materia de calidad.

En un primer momento, el proceso de evaluación se estructuró alrededor de una memoria de gestión anual normalizada para todos los servicios. Posteriormente, se evolucionó hacia un cuestionario de evaluación y elaboración de un cuadro de indicadores para cada uno de los servicios.

El resultado de la evaluación es un informe donde se identifican los puntos fuertes y áreas de mejora del servicio y las recomendaciones para mejorar en la gestión para, a continuación, consensuar un plan de acción a medio plazo con el propio servicio.

En definitiva, las ventajas de la autoevaluación son las siguientes:

- Es un planteamiento estructurado y basado en datos que permite obtener puntos fuertes y áreas de mejora y medir su progreso.
- Educa a las personas a trabajar en los conceptos fundamentales de la gestión.
- Integra las actividades de mejora en el día a día de la organización.
- Facilita la cooperación entre servicios y unidades del Ayuntamiento.

En concreto, a nosotros nos ha ayudado a conseguir los siguientes objetivos corporativos:

- Identificación de objetivos y resultados a alcanzar anualmente
- Identificación de indicadores y sistemas de medida para medir el grado de consecución de los objetivos
- Conseguir un elemento que permita demostrar el buen hacer de los servicios municipales al resto de los servicios y a los ciudadanos
- Conocer el grado de avance de los servicios a lo largo del tiempo

1.3.2 Ayuntamiento de Madrid

El Modelo de Evaluación del Ayuntamiento de Madrid surgió como consecuencia del **Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana** del Ayuntamiento de Madrid de 31 de mayo de 2004, en cuyo artículo 7 se establece el derecho de los ciudadanos a ser informados de los resultados de la gestión municipal, para lo que determina dos instrumentos: un conjunto de indicadores que se publicarán anualmente y un Observatorio de la Gestión Municipal, cuyos estudios e informes serán divulgados, debiéndose asegurar su conocimiento general.

Al tratar de diseñar un Sistema de Información que cumpliera con el compromiso expresado en el Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana, se evidenció la necesidad de disponer de un **Modelo de Evaluación** alineado con el planteamiento estratégico del gobierno de la ciudad que había determinado con claridad la misión de la organización municipal, la visión que se tenía para el desarrollo de la ciudad de Madrid y los objetivos a desarrollar para lograr el modelo de ciudad definido. De esta forma el Modelo de Evaluación habría de enfocarse al seguimiento de esos objetivos y debía tener muy presente su finalidad de comunicación a la ciudadanía de los resultados alcanzados, no a través de un simple listado de indicadores más o menos bien seleccionados, sino a través de un sistema más completo que permitiera a los ciudadanos captar el sentido de los indicadores y conocer de forma clara los objetivos que se persiguen.

Así, los principios sobre los que se asienta el Modelo de Evaluación del Ayuntamiento de Madrid son:

- Transparencia y rendimiento de cuentas
- Participación ciudadana
- Planificación estratégica
- Despliegue operativo
- Orientación a los resultados

El Modelo de Evaluación del Ayuntamiento de Madrid tiene como **finalidad** mejorar el conocimiento de la organización municipal para facilitar el desarrollo del modelo de ciudad definido por el Gobierno de la Ciudad y servir mejor a los intereses y demandas de la ciudadanía, constituyendo este modelo de ciudad y las necesidades informativas de los ciudadanos el marco de referencia sobre los que se diseña el propio modelo de evaluación. Los **objetivos específicos** del Modelo de Evaluación son:

- Facilitar la implantación de la estrategia mediante la definición y evaluación de un conjunto de objetivos alineados con el modelo de ciudad que se pretende desarrollar
- Traducir la estrategia en términos operativos identificando las iniciativas estratégicas que han de implantarse
- Servir de instrumento para comunicar internamente la estrategia alineando en torno a ella a toda la organización municipal
- Informar a la ciudadanía de un forma clara y sintética la visión que el gobierno municipal tiene de la Ciudad de Madrid, que iniciativas va a desarrollar para conseguir esa visión y qué resultados espera obtener (art. 7 Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana)

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos estableciendo indicadores
- Tomar en consideración la opinión de la ciudadanía respecto al funcionamiento de la organización municipal y los servicios ofrecidos por el Ayuntamiento.

Para cumplir con sus objetivos y respetar los principios anteriormente formulados, el Modelo de Evaluación ha ido implantando un conjunto de **Sistemas de Información** que pretenden captar dos perspectivas:

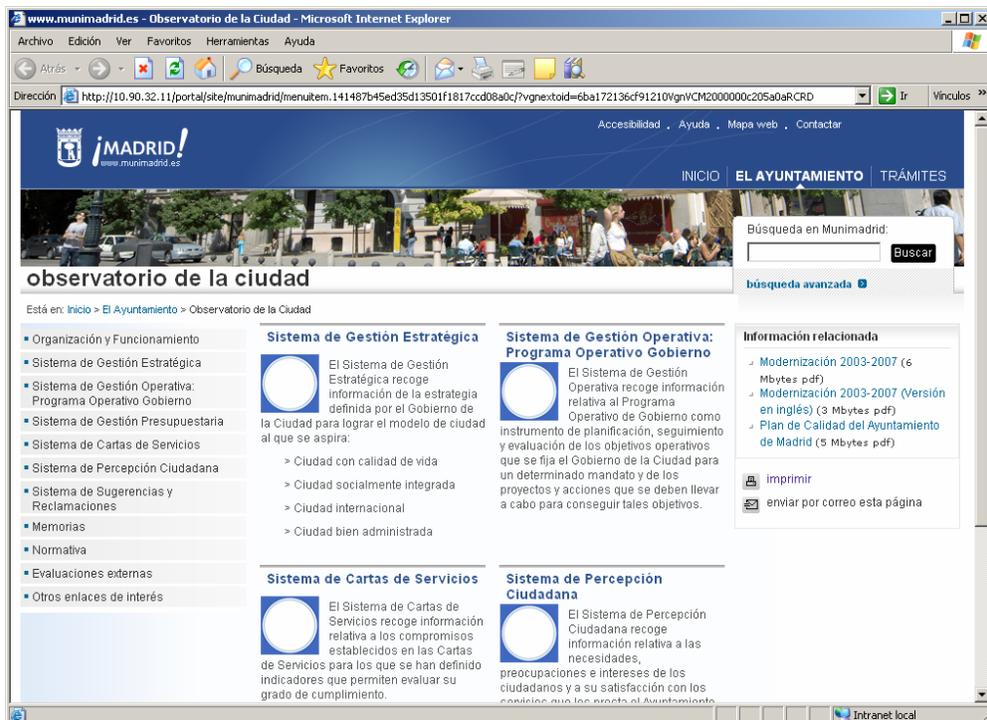
- La **perspectiva interna** de la propia organización, recogiendo información de diversos sistemas de indicadores de la gestión municipal.
- La **perspectiva externa**, recogiendo la opinión de los ciudadanos respecto al funcionamiento de los servicios municipales y su satisfacción con ellos.



Modelo de Evaluación del Ayuntamiento de Madrid

Estos Sistemas de Información, que se describen a continuación, se gestionan desde el **Observatorio de la Ciudad**, órgano colegiado responsable de la evaluación de la gestión municipal y de la difusión e información de sus resultados a la ciudadanía. El Observatorio de la Ciudad de Madrid responde a una **doble finalidad**, por un lado, una finalidad interna dirigida a proporcionar a la organización municipal la información necesaria para mejorar la prestación de los servicios a la ciudadanía y, por otro lado una finalidad externa consistente en informar al ciudadano del nivel de calidad de los servicios que se les prestan por parte del Ayuntamiento de Madrid.

Al objeto de difundir toda la información obtenida a través de los Sistemas que configuran el Modelo de Evaluación del Ayuntamiento de Madrid, el Observatorio de la Ciudad está desarrollando un sitio en la web municipal “munimadrid.es” a través del cual se podrá acceder a todos los contenidos de los distintos Sistemas de Información.



Los Sistemas de Información desarrollados para cumplir con los fines y principios del Modelo de Evaluación del Ayuntamiento de Madrid son los siguientes:

1. Sistema de Gestión Estratégica: define la estrategia establecida por el Gobierno de la Ciudad para lograr el modelo de ciudad al que se aspira. Esta estrategia se expresa a través de un conjunto de objetivos, que se representan gráficamente en el Mapa Estratégico del Ayuntamiento de Madrid. La evaluación y el seguimiento del Mapa Estratégico se realiza a través de los indicadores que se han establecido para cada objetivo estratégico.

Los 33 objetivos estratégicos se estructuran en torno a 4 ejes que establecen las orientaciones generales de la política del Gobierno de la Ciudad:

- Ciudad socialmente integrada
- Ciudad con calidad de vida
- Ciudad internacional
- Ciudad bien administrada

El Mapa Estratégico constituye un instrumento de gran utilidad para comunicar a la ciudadanía de una forma clara y sintética la política del Gobierno de la Ciudad a través de sus objetivos estratégicos y para informar de los resultados que se van obteniendo a través de una serie de indicadores que se han establecido para cada uno de esos objetivos.

Ejes	Nº de Objetivos	Nº de Indicadores
Ciudad socialmente integrada	8	19
Ciudad con calidad de vida	13	34
Ciudad internacional	6	13
Ciudad bien administrada	6	13
Total	33	79

El Sistema de Gestión Estratégica dispone de una herramienta informática para el seguimiento de todos estos indicadores.

2. Sistema de Gestión Operativa: recoge información relativa al Programa Operativo de Gobierno como instrumento de planificación, seguimiento y evaluación de los objetivos operativos que se fija el Gobierno de la Ciudad para un determinado mandato y de los proyectos y acciones que se deben llevar a cabo para conseguir tales objetivos.

El Programa Operativo de Gobierno se estructura en torno a las 19 Áreas de acción que constituyen el ámbito de actuación de las políticas municipales. Cada Área de acción tiene una estructura jerárquica con tres niveles:

- **Objetivos operativos:** fin propuesto a medio plazo que contribuye a conseguir el logro de un objetivo estratégico. Los objetivos operativos definen qué es lo que se va a hacer para alcanzar los objetivos estratégicos describiendo las orientaciones políticas del gobierno municipal en los diferentes ámbitos de actuación.
- **Proyectos:** constituyen el elemento vertebrador de un conjunto de acciones que responden a un propósito común y específico. Los proyectos están orientados a la consecución de uno o varios objetivos operativos. A su vez, varios proyectos pueden constituir un Plan.
- **Acciones específicas:** son el elemento nuclear del Programa Operativo de Gobierno y suponen el grado más alto de concreción y la base para el seguimiento y la evaluación del propio Programa Operativo de Gobierno.

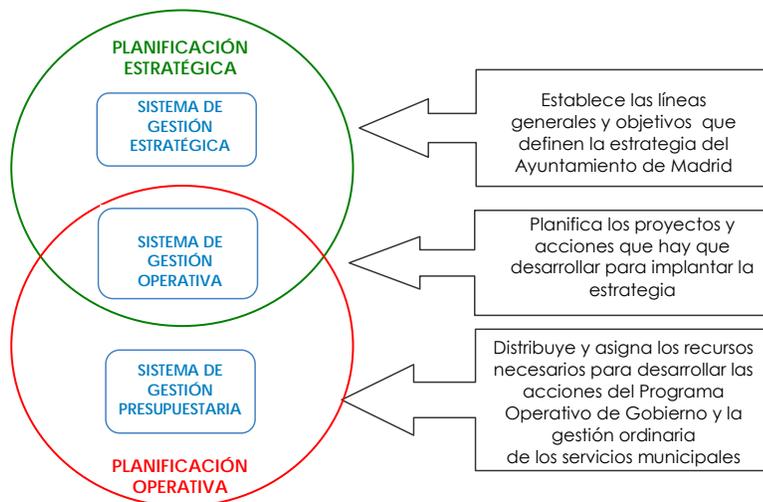


Estructura del Programa Operativo de Gobierno. Ayuntamiento de Madrid

El carácter operativo de este instrumento de planificación se evidencia a través de la identificación de los responsables de cada acción, la planificación de las tareas e hitos que han de ejecutarse para desarrollar una acción concreta y la determinación de los criterios e indicadores que se tendrán en cuenta para el seguimiento y la evaluación de la acción.

Para el seguimiento y evaluación del Programa Operativo de Gobierno se dispone de una aplicación web que permite obtener informes de seguimiento, filtrando la información en función de distintos criterios: territoriales (Distritos), funcionales (áreas de acción), estratégicos (por objetivos estratégicos y operativos) y orgánicos (por responsables de acción) e informando del grado de avance de cada acción y de los riesgos de desviación sobre lo planificado, estableciendo un sistema de alarmas basado en el cálculo de los días de retraso.

3. Sistema de Gestión Presupuestaria: desde el año 2004, el Ayuntamiento de Madrid viene desarrollando un modelo de gestión presupuestaria que ha permitido superar el enfoque tradicional del Presupuesto General que orientaba sus esfuerzos a ejecutar el gasto previsto, sustituyendo por otro más novedoso que hace del presupuesto un instrumento de planificación de la distribución de los recursos municipales de acuerdo a la estrategia definida por el Gobierno de la Ciudad.



Sistema de planificación general. Ayuntamiento de Madrid

El Presupuesto General está integrado por el Presupuesto del propio Ayuntamiento, los de sus Organismos Autónomos y los estados de previsión de gastos e ingresos de las Sociedades Mercantiles Municipales y se elabora teniendo como centro de referencia el programa presupuestario de gastos. Para cada uno de los programas se definen los objetivos que se esperan conseguir teniendo en cuenta los medios personales, materiales y financieros asignados, se describen las acciones que se llevarán a cabo para lograr esos objetivos y se determinan los indicadores que se utilizarán para evaluarlos. Los resultados de los indicadores se evalúan anualmente y se informan en la Memoria de Cumplimiento de Objetivos de los Programas Presupuestarios que acompaña a la Cuenta General del Ayuntamiento de Madrid.

4. Sistema de Cartas de Servicios: desde 2005 el Ayuntamiento de Madrid ha venido implantando su Sistema de Cartas de Servicios con un triple objetivo:

- Informar a la ciudadanía sobre los servicios que prestan sus unidades y los compromisos de calidad que asumen a la hora de prestarlos;
- Evaluar la calidad de la gestión municipal mediante el establecimiento de indicadores de gestión y estándares de calidad;
- Fomentar la participación ciudadana en la evaluación de la calidad municipal difundiendo los sistemas de participación ciudadana establecidos.

La elaboración de las Cartas de Servicios implica un trabajo de reflexión y análisis interno de la unidad que debe pasar por varias etapas y que se va plasmando en la realización de

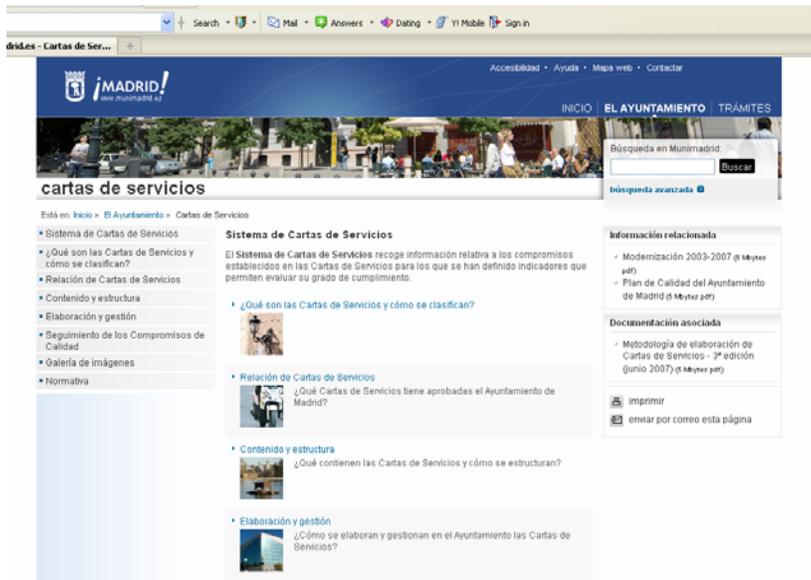
varios documentos, englobados bajo el nombre de Documento Técnico Interno o Documento Matriz. A partir del contenido que se ha ido recogiendo en este documento global, la unidad redacta el texto de la Carta de Servicios, que finalmente debe ser aprobado mediante Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid que es publicado en el "Boletín del Ayuntamiento de Madrid".

Documento Matriz



La orientación del Ayuntamiento a la mejora continua de sus servicios hace que, una vez que una unidad dispone de Carta de Servicios, comience su proceso continuo de seguimiento y evaluación. El seguimiento implica la recopilación sistemática, registro y análisis de los datos resultantes de la medición de los indicadores y, consecuentemente, del grado de cumplimiento de los compromisos y estándares de calidad que la unidad ha fijado para los servicios que presta. Anualmente cada Carta de Servicios es sometida a un proceso de evaluación del que se emite el correspondiente Informe.

El Ayuntamiento de Madrid dispone de una aplicación web desarrollada para la difusión y el seguimiento de las Cartas que permite la actualización de los datos de los indicadores de forma descentralizada desde cada una de las unidades responsables y su publicación a través de la web municipal munimadrid.es.



5. Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana: tiene como finalidad identificar aquellas áreas de actuación municipal que los ciudadanos consideran como prioritarias y conocer las expectativas de los usuarios acerca de los aspectos esenciales del servicio, así como el grado satisfacción de los ciudadanos con los servicios municipales.

Para el desarrollo de este sistema, el Observatorio de la Ciudad realiza una encuesta anual con 2.500 entrevistas domiciliarias sobre Calidad de Vida en la Ciudad y Satisfacción con los Servicios Públicos que se complementa con los estudios específicos que se llevan a cabo desde las distintas Áreas de Gobierno o servicios municipales.

Al objeto de aprovechar la información recogida en todos estos estudios, ya sean generales o sectoriales, el Observatorio de la Ciudad gestiona el **Banco de Estudios de Evaluación de la Percepción Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid** que reúne una variada tipología de estudios:

- Estudios generales de opinión sobre la gestión municipal y los servicios municipales, dirigidos a conocer la percepción que tiene los ciudadanos respecto a las políticas municipales – prioridades, preferencias de gasto...- , aportando información de gran valor para los planes de actuación municipal y permitiendo ajustar los objetivos de gestión y funcionamiento de los servicios.
- Estudios sectoriales de investigación realizados con una metodología rigurosa que analizan el nivel de conocimiento que la población tiene sobre los servicios, y su opinión respecto a la accesibilidad, y facilidad de uso, además de poder abordar otros aspectos tales como el beneficio social percibido, y la percepción de problemas o inconvenientes asociados al servicio.

- Estudios sectoriales de análisis de situación y necesidades, dirigidos a conocer el estado actual de distintos aspectos o problemas de la Ciudad y a identificar las necesidades de los ciudadanos, de forma que esta información ayude a establecer la agenda pública del Gobierno de la Ciudad de Madrid y a asignar eficazmente los recursos municipales.
- Otros estudios sectoriales dirigidos a evaluar la satisfacción de los ciudadanos como usuarios de servicios específicos (Servicios de Atención al Ciudadano, Recaudación de Impuestos, Gestión de Multas, Servicios Sociales, Centros Culturales...), indagando sobre el valor que conceden a los distintos atributos de calidad y facilitando la identificación de las áreas de mejora de los servicios.
- Consultas ciudadanas: Son procesos participativos que se realizan con el objetivo de fomentar la participación individual de los vecinos de los Distritos en el diagnóstico de necesidades y en la valoración de los servicios municipales, de forma que se conozcan directamente sus opiniones y sugerencias sobre cómo mejorar la calidad de vida en el distrito o barrio en el que viven.

El Observatorio de la Ciudad a través de su sitio en la web municipal difundirá la ficha técnica de todos estos estudios, los cuestionarios utilizados y los resultados encontrados.

6. Sistema de Sugerencias y Reclamaciones: la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la Modernización del Gobierno Local, recoge la necesidad de proporcionar a los ciudadanos nuevos medios de participación en las políticas públicas y exige a las grandes ciudades la creación de una **Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones** para la defensa de los derechos de los vecinos que esté formada por representantes de todos los grupos políticos que integran el Pleno.

Para dar respuesta a estas dos necesidades, el Ayuntamiento de Madrid implanta el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones que garantiza el ejercicio del **derecho** de los ciudadanos e instituciones, públicas o privadas, a participar en la gestión pública, permitiéndoles presentar sugerencias relativas a la creación, ampliación o mejora de los servicios prestados y reclamaciones por tardanzas, desatenciones, incidencias o cualquier otra anomalía en su funcionamiento, garantizándoles una respuesta rápida a las cuestiones planteadas.

A través del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones todas las personas físicas o jurídicas, vecinos o no de la Ciudad de Madrid, pueden dirigirse de forma individual o colectiva a la Administración municipal para hacerle llegar sus quejas, propuestas e iniciativas de mejora sobre los servicios prestados o sobre cuestiones de competencia municipal y de interés local.

El Ayuntamiento de Madrid pone a disposición de la ciudadanía distintos **canales** a través de los cuales puede formular de forma presencial, telefónica, por Internet, o bien por fax y correo ordinario, sus sugerencias y reclamaciones. Con independencia de la vía de comunicación utilizada por el interesado, las sugerencias y reclamaciones formuladas se registran en la aplicación informática establecida al efecto, SYR, la cual hace posible su **tramitación**; permite dar respuesta de forma personalizada y con rapidez; facilita la consulta a los propios gestores y a los ciudadanos sobre el estado de tramitación; y proporciona estadísticas e informes.

El Sistema de Sugerencias y Reclamaciones es sometido anualmente a un proceso de evaluación mediante dos técnicas: un estudio de satisfacción y expectativas basado en la metodología SERVQUAL y un segundo estudio siguiendo la técnica de “cliente misterioso”, para el que se utilizan 30 entradas simuladas al sistema.

Una vez explicados los Sistemas de Información desarrollados conforme a los principios y objetivos definidos por el Modelo de Evaluación del Ayuntamiento de Madrid, merece la pena destacar que si bien este modelo se dirige específicamente a la evaluación y no pretende ser un Modelo de Excelencia en la Gestión, es evidente que se inspira en muchos de los **criterios defendidos por los Modelos de Excelencia**.

De esta forma:

- El criterio de Política y Estrategia del Modelo EFQM está presente en el Sistema de Gestión Estratégica, estrategia que se despliega a través del Sistema de Gestión Operativa y Gestión Presupuestaria.
- El Sistema de Cartas de Servicios incorpora como una fase imprescindible en la definición de sus compromisos el análisis de los procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y generar cada vez más valor para ellos tal y como propugna el criterio 5 del Modelo EFQM.
- El énfasis que pone el Modelo de Evaluación del Ayuntamiento de Madrid en medir la satisfacción de sus clientes a través de los Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana y de Sugerencias y Reclamaciones y a través de los indicadores establecidos para la evaluación de los compromisos de las Cartas de Servicios, guarda una relación directa con el criterio de Resultados en Clientes.
- El criterio de Resultados Claves propuesto por el Modelo EFQM encuentra su aplicación directa en la selección de los indicadores asociados a los objetivos del Mapa Estratégico del Ayuntamiento de Madrid.
- Finalmente el criterio de Liderazgo se encuentra presente en todos los Sistemas de Información desarrollados, toda vez que para su diseño e implementación ha sido imprescindible la cooperación de todos los directivos de la organización municipal.

Con independencia del Modelo de Evaluación definido e implantado por el Ayuntamiento de Madrid de manera general, **diversas unidades administrativas y servicios municipales han utilizado para sus autoevaluaciones el Modelo EFQM y las Normas ISO como Sistemas de Gestión de la Calidad en su proceso continuo de mejora**. En la segunda parte de esta publicación se detalla la aplicación de estos modelos por distintas unidades del Ayuntamiento de Madrid.

2. ANÁLISIS COMPARATIVO: PRINCIPALES VIRTUDES E INCONVENIENTES DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN

La comparativa de los Modelos de Evaluación y premios anteriormente expuestos que se va a realizar tiene un doble carácter, cuantitativo y cualitativo en el ámbito de las administraciones públicas españolas.

COMPARACIÓN CUALITATIVA:

Las variables que van a guiar esta comparativa son:

- **Adaptación al sector público**
En este caso los modelos específicos de Administración Pública: CAF, Ciudadanía, EVAM y UNE-ISO 9001:2008. Son los que evidentemente más se adaptan a la realidad del sector público puesto que han sido elaborados por directivos del sector público que conocen las necesidades a cubrir. Por su parte el Modelo EFQM fue desarrollado inicialmente para el sector privado que ha ido adaptándose gradualmente al sector público.
- **Complejidad**
Esta variable hace referencia al grado de interrelación entre los elementos, así el Modelo EFQM y FUNDIBQ presentan un alto grado de complejidad ya que sus elementos están interrelacionados, la actuación en alguno de los criterios tendrá la correspondiente respuesta en otro y por consiguiente, en el global del modelo. El modelo ciudadanía, CAF, EVAM y UNE66182:2009 presentan un menor grado de complejidad, el primero debido a que no está estructurado como tal, sino que presenta una serie de actuaciones evaluables a fin de obtener una imagen general de la organización, en el caso de CAF debido a que es de carácter más ligero que permite una primera impresión del estado de la organización, el modelo EVAM realiza un diagnóstico de la madurez organizativa de las organizaciones más exhaustivo que los anteriores. Para la norma UNE66182:2009 como se ha indicado anteriormente no se trata de un modelo tradicional sino de buscar unos requisitos mínimos para el correcto funcionamiento de los ayuntamientos y la prestación de servicios al ciudadano.
- **Grado de soporte institucional**
Esta variable hace referencia al número de entidades que prestan apoyo al modelo en cuestión. EFQM destaca notablemente en cuanto al soporte que recibe ya que cuenta con multitud de instituciones a nivel europeo, entre las que se cuenta la Comisión Europea. El Premio Ciudadanía, de ámbito español, cuenta con el soporte de organizaciones públicas muchas de las cuales son un modelo en sí mismo. El CAF, el EVAM y la norma UNE66182:2009 cuentan con gran apoyo institucional al igual que FUNDIBQ.
- **Modelo de autoevaluación**
Este criterio hace referencia a la existencia o no de un modelo de autoevaluación que permita conocer no sólo el estado actual de la organización sino establecer áreas de mejora. En este sentido tanto EFQM como FUNDIBQ y CAF y

evidentemente el EVAM, presentan un modelo de autoevaluación que cumplen con criterios definidos.

El Premio Ciudadanía si bien evalúa a los entes que concurren a dicho premio carece de un modelo de autoevaluación que permita establecer el engranaje de la mejora continua.

- **Facilidad de comprensión**

Esta comparación hace referencia a la facilidad de comprensión de cada modelo para las personas que tienen que trabajar con él. En este caso los modelos propios, nacidos de necesidades concretas de las organizaciones son más fáciles para las personas que trabajan con ellos. El Modelo Ciudadanía, CAF, EVAM y la norma UNE 66182:2009 son de una comprensión considerada media ya que si bien el lenguaje que utilizan está adaptado a la Administración Pública necesita para su comprensión una cierta formación en materia de calidad.

En el caso de los Modelos EFQM, FUNDIBQ y la norma UNE-ISO 9001:2008 es conocida la poca adaptabilidad de su lenguaje a la realidad del sector público y la necesidad de interpretar lo que estos proponen.

- **Facilidad de actualización**

Este último criterio comparativo hace referencia a la capacidad de los modelos de incorporar nuevos aprendizajes y compararse con los demás. En este caso es el Modelo EFQM, al igual que CAF, son los de mayor facilidad de actualización pues estas son características propias de un modelo de gestión y estos lo son enteramente. El caso de los modelos propios, es obvio que su finalidad no es la comparación con otros.

Criterio	MODELOS						
	EFQM	FUNDIBQ	UNE-ISO 9001:2008	CAF	CIUDADANÍA	EVAM	UNE 66182:2009
Adaptación al sector público	Media	Media	Media	Alta	Alta	Alta	Alta
Complejidad	Media	Media	Baja	Media	Baja	Media	Baja
Grado de soporte institucional	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio
Modelo de autoevaluación	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto
Facilidad de comprensión	Media	Media	Media	Alto	Alto	Alto	Alta
Facilidad de actualización	Media	Bajo	Media	Alta	Bajo	Media	Media

COMPARACIÓN CUANTITATIVA:

La segunda parte de la comparación tiene un carácter y enfoque cuantitativo, en ésta no se incluye la comparación con los modelos propios dada la heterogeneidad de estos lo que dificulta el establecimiento de vínculos con el resto de modelos y entre si.

Los criterios de comparación son:

- **Apartados considerados**
El Modelo EFQM, FUNDIBQ, CAF y EVAM contemplan dos grandes apartados: agentes/procesos facilitadores y resultados, siendo el primero sobre el que hay que actuar para obtener buenos resultados en el segundo.
Por su parte el Modelo Ciudadanía considera cinco apartados o variables que se deben evaluar en toda la organización, la norma UNE ISO 9001:2008 considera 8 dimensiones y la norma UNE 66182 está estructurada en cuatro cuadrantes.
- **Nº de criterios y Nº de subcriterios**
Criterios y subcriterios que se evalúan en los modelos, todos ellos hacen referencia a todos los aspectos que conforman la organización aunque en el caso del Modelo Ciudadanía al están más clarificados y detallados que en los otros por lo que su nivel de profundización es mayor.
- **Existencia de Premio**
Hace referencia a la existencia de premios como motor de inducción al trabajo realizado en materia de calidad. En este caso todos los modelos, salvo CAF y la norma UNE 66182, han desarrollado premios propios.
- **Aspecto más valorado**
En el caso de EFQM el más valorado es la satisfacción de los clientes que representa el 15% del total de la evaluación y el 30% de los resultados.
En el caso de FUNDIBQ los aspectos más valorados son resultados de clientes (27,5%) y resultados globales (27,5%) ambos suponen el 22% del total de la evaluación.
Por su parte el Modelo Ciudadanía tiene la satisfacción de la ciudadanía/cliente del entorno y de la sociedad dentro del bloque de los efectos y supone el 36% de la evaluación en global y dentro de esta variable el 75% del peso total.

En cuanto a la valoración de EFQM, el impacto social generado por la organización supone un 10% mientras que ese aspecto en el Modelo Ciudadanía representa el 12% fruto del premio establecido en exclusiva para el sector público que tiene por su sola existencia un claro y clave impacto en la sociedad.

En el caso del Modelo Ciudadanía el elemento menos valorado es el plano de procesos y metodología (8%) debido a que el sector público el margen de actuación sobre los procesos es relativamente escaso debido a la normativa existente.

- Ciclo de mejora

Hace referencia a la existencia de un ciclo de mejora, en el caso de los Modelos EFQM, FUNDIBQ, UNE ISO 9001:2008, EVAM y CAF incorporan como ciclo de mejora el PDCA (Plan/Do/Check y Act).

En el caso del Modelo Ciudadanía no presenta un ciclo de mejora ya que no está pensado para actuar como un sistema de gestión sino simplemente para evaluar el grado de calidad alcanzado por una organización pública en un determinado momento.

3. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE EXCELENCIA (INTERPRETACIÓN MODELO EFQM 2010)

Múltiples son las utilidades e instrumentos que proporcionan a una organización la aplicación de modelos de evaluación, a continuación se exponen articulados en torno a los conceptos fundamentales de excelencia:

Los temas de interés y tendencias que se han recogido en el modelo son:

- creatividad e innovación
- sostenibilidad
- agilidad organizacional
- gestión del riesgo
- gobierno corporativo

En esta versión del modelo hay que destacar que las organizaciones excelentes tienen una orientación clara hacia la mejora de la eficiencia y flexibilidad:

- **Identifican y comprenden los Resultados Clave.** Se hace referencia a que el número de indicadores para evaluar el progreso hacia sus objetivos estratégicos debe estar referido a los más relevantes y a los que de verdad deben recibir atención para conseguir los resultados deseados.
- **Definen los resultados finales requeridos y los indicadores de rendimiento y establecen objetivos.** Se hace mención explícita a las medidas de rendimiento. Todos los subcriterios b) de resultados ahora abordan el aspecto de la eficiencia, con indicadores de rendimiento que muestran cuánto se está haciendo, mientras que todos los subcriterios a) de resultados ahora abordan la parte de eficacia o si toda esta acción efectivamente ha marcado una diferencia.
- **Evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro** y proporcionan beneficios sostenibles a sus grupos de interés.
- **Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés.**
- **Siguen la evolución de la gestión de la Organización.** A través de un conjunto equilibrado de resultados y dotando de un conjunto de prioridades a corto y largo plazo a los grupos de interés
- **Se aseguran de dotar a sus líderes de una información precisa y suficiente** para apoyarlos en la efectiva y oportuna toma de decisiones.
- **Adoptan mecanismos eficaces para entender futuros escenarios.**

Principios fundamentales:

Los conceptos fundamentales de la excelencia reflejan la base para describir los atributos de una cultura excelente.

Se han mantenido como tal en términos generales, actualizando sus títulos. Si se analizan en detalle se puede ver que además se ha enriquecido y se ha estructurado su contenido.

En esta versión 2010 del modelo EFQM se ha dotado de más relevancia a los conceptos, reforzándose su función dotando de valor a esta dimensión del modelo a la vez que son la base y la referencia para todo lo demás. Se ha establecido una relación totalmente directa y coherente entre cada uno de los ocho conceptos y cada una de los 32 sub-criterios, a la vez que se mantiene la separación entre estos 2 puntos de vista sobre la Excelencia.

La única forma de ser excelente sólo se puede conseguir desarrollando actividades, haciendo algo en cada uno de estos principios.

Es, por lo tanto, a través de los ocho conceptos la forma en la que se puede definir de forma global el concepto de Excelencia, y no tienen un orden secuencial o mayor peso unos que otros aunque se puede hacer una agrupación de aquellos que estructuran los objetivos claros de la Organización y aquellos que despliegan los medios y formas de trabajar para poder alcanzar dichos objetivos.

	ORIENTADOS A DEFINIR OBJETIVOS CLAROS	ORIENTADOS A ESTRUCTURAR MEDIOS PARA CONSEGUIRLOS
CONCEPTOS FUNDAMENTALES	Lograr resultados equilibrados	Liderar con visión, inspiración e integridad
	Añadir valor para los Clientes	Gestionar por procesos
	Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Alcanzar el éxito mediante las personas
		Favorecer la creatividad y la innovación
		Desarrollar Alianzas

Los cambios más importantes respecto a la versión 2003 son:

Lograr resultados equilibrados

Es imprescindible tener una serie de resultados clave priorizados y realmente relevantes para la organización. Desarrollar el conjunto de resultados clave necesarios para controlar el progreso de la Organización, sobre todo derivado del despliegue de la estrategia, permitiendo a los líderes adoptar decisiones eficaces y oportunas.

Además una vez seleccionados ese conjunto de resultados equilibrado para seguir la evolución de la gestión de la organización se deben definir claramente las relaciones causa efecto.

Es especialmente importante el hecho de que se dote a los líderes de la información precisa y suficiente para que haya una oportuna toma de decisiones, permitiendo predecir el rendimiento futuro de la organización.

Esto introduce el concepto de priorización de los resultados clave. En la definición de todos los criterios de resultados se dedica una parte específica a determinar la importancia relativa o el peso de cada uno de los conjuntos de datos utilizados para presentar y entender mejor una de las facetas de rendimiento, lo que enlaza con la necesidad de hacer comparaciones y establecer objetivos para estos 'Resultados Clave'.

Añadir valor para los Clientes

Se trata de una versión del modelo muy orientado a la eficiencia y a la creatividad. Incorpora Conceptos de metodologías hoy vigentes y de cada vez mayor utilización como es el caso de LEAN, centrado en el valor para los clientes, la eficiencia de los procesos y el desarrollo de las personas.

Este concepto ahora se centra en definir y comunicar con claridad la propuesta de valor a los clientes comprendiendo sus necesidades y expectativas y anticipándose a ellas.

A esto se añade el esfuerzo por innovar y crear valor para sus clientes comparando su rendimiento con referencias relevantes y analizando sus puntos fuertes.

También se subraya la participación activa de los clientes en los procesos de diseño del producto y del servicio, estructurando dicha implicación con mayor cohesión también con Partners y otros grupos de interés

Liderar con visión, inspiración e integridad

Este concepto está ahora centrado en la capacidad de los líderes de adaptar, de reaccionar y de ganarse el compromiso de todos los grupos de interés a fin de garantizar la continuidad del éxito de la organización.

Esto se hace realidad a través de comunicar una clara dirección que comparten con los colaboradores, comprendiendo los factores clave de la actividad que se desarrolla, tomando decisiones fundadas y oportunas, siendo flexibles e inspirando confianza.

Además los líderes deben ser referencia para las personas y deben crear a todos los niveles una **cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, fomentando una cultura que apoya la generación y el desarrollo de nuevas ideas para impulsar la innovación.**

Gestionar por procesos

Ahora se centra en como la Organización diseña los procesos para desarrollar la estrategia incluyendo los grupos de interés externos a la misma y superando sus límites tradicionales.

Este esquema de procesos debe añadir valor real para los grupos de interés, a la vez que se refuerza el equilibrio eficiencia – eficacia.

Se realiza una gestión y mejora eficaz de los procesos, estableciendo indicadores de rendimiento y de resultado que sean relevantes y vinculados a los objetivos estratégicos,

Alcanzar el éxito mediante las personas

En este concepto fundamental se ha evolucionado hacia la creación de un clima de alianza con las personas que permita lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas.

Se trata ahora en crear un equilibrio entre las necesidades estratégicas de la organización y las expectativas y aspiraciones personales de las personas al objeto de ganar su compromiso y su participación.

En la versión 2010 se desarrolla la necesidad de adoptar enfoques que aseguren una conciliación responsable y en que las personas sean partícipes del éxito de la organización

Favorecer la creatividad y la innovación

Es imprescindible desarrollar la creatividad, la influencia que tiene en el espíritu emprendedor, cómo estimularla y cómo trabajar creativamente para incrementar el valor y la competitividad empresarial y así convertir el Capital Humano Emprendedor en proyectos que aumenten el valor de sus Organizaciones.

El concepto reconoce la necesidad de desarrollar e involucrarse en redes y hacer participar a todos los grupos de interés como fuentes potenciales de creatividad e innovación.

Para ello hay que establecer metas y objetivos claros para la innovación y desarrollar iniciativas para implicar a distintos grupos de interés. Una vez implicados hay que crear una cultura de emprendedores y utilizar la innovación mas allá de la tecnología, aportando – de nuevo- valor a los clientes y nuevas formas de trabajar.

En la escena profesional, se entiende por Capital Humano Emprendedor el conjunto de comportamientos promovidos en las personas para detectar e implantar mejoras e innovaciones que aporten valor a la organización y a sus clientes. Desarrollar las competencias individuales clave relacionadas con el talento y de empleo para el sector.

Desarrollar Alianzas

La estructura lógica se desarrolla primero reconociendo la necesidad de las alianzas y de la gestión de su eficacia, para después ser conscientes de cómo se pueden incrementar las capacidades y generar más valor para los grupos de interés. Además esta generación de valor debe ser a largo plazo y sostenible. También es necesario que se defina la relación y la manera en que se complementan ambas partes, aliando estrategias, gestionando con buen gobierno y transparencia.

En este concepto se incluyen alianzas más allá de la cadena de suministro

Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible

La versión 2010 pone en relieve la necesidad de un conjunto de normas éticas y valores así como de comportamiento que provoquen mayor sostenibilidad.

Es una constante en el modelo la preocupación por el futuro de la organización y para ello considera que en todas las decisiones se consideren los tres vectores económico, social y ambiental.

Se manifiesta de forma explícita la necesidad de la integridad, el comportamiento ético y la transparencia en la gestión. Además se indica la necesidad de asignar recursos no solo para la rentabilidad a corto, si no para las necesidades a largo plazo y para que la organización se mantenga competitiva. Es necesario un equilibrio entre comportamiento y sostenibilidad.

SEGUNDA PARTE

4. CASO PRÁCTICO: PROCESO DE APLICACIÓN DE MODELOS DE EVALUACIÓN A NIVEL LOCAL

4.1 Objetivos y estructura de presentación del caso práctico

El objetivo de este apartado es presentar un caso práctico del proceso de aplicación de modelos de excelencia a nivel local.

Con el fin de que el caso práctico sea más didáctico y representativo hemos querido recoger la experiencia de tres organizaciones con diferentes características: realidades sociales y políticas diferentes, niveles de madurez organizativa de partida distintos y por último organizaciones con soporte o ausencia de soporte por parte de una consultora externa en el proceso de aplicación de modelos de excelencia. En cualquier caso, éstas han sido experiencias de éxito.

Las organizaciones de las que hablamos son: los Ayuntamientos de Getafe, Madrid, y Villanueva de la Cañada. Con cada una de estas organizaciones se ha mantenido una entrevista guiada para conocer el proceso de aplicación de modelos de excelencia en cada caso.

El cuestionario que cada una de las organizaciones ha cumplimentado para darnos a conocer su experiencia se articula de la siguiente forma:

1.- Razones para iniciar un proceso de aplicación de alguno de los modelos de evaluación.

2.- Criterios de selección del Modelo de Evaluación.

3.- Alcance del proceso

4.- Desarrollo del proyecto de aplicación del Modelo de Evaluación.

- Fases seguidas
- Numero de participantes en el proyecto
- Perfil de los participantes en el proyecto (directivos, técnicos, etc.)
- Tiempo de duración del proyecto
- Actividades de comunicación realizadas
- Presentación o no de la organización tras la aplicación del modelo de excelencia a algún premio/reconocimiento
- Dificultades encontradas a lo largo del proyecto
- Beneficios aportados por la experiencia de aplicación del modelo de excelencia
- Planes de acción derivados del proyecto
- Frecuencia de aplicación de los modelos de excelencia en la organización a futuro

- Próximos pasos que se plantea su organización en lo que a proyecto de evaluación / aplicación de modelos de evaluación se refiere

5.- Recomendaciones a otras organizaciones interesadas en acometer un proyecto similar

Para agilizar la lectura y comprensión del caso práctico reproduciremos fielmente las respuestas dadas a estos cuestionarios por cada una de las organizaciones, aportando nuestras conclusiones y haciendo observaciones allí donde se considere pertinente.

4.2 Descripción de los procesos de aplicación de modelos de excelencia

1.- Razones para iniciar un proceso de aplicación de alguno de los Modelos de Evaluación.

a. Ayuntamiento de Getafe

El Ayuntamiento de Getafe, consciente de la necesidad de adaptar sus servicios a las necesidades y expectativas de sus ciudadanos, decidió llevar a cabo la realización de un Plan de Modernización 2004-2007, donde destacaban dos objetivos estratégicos fundamentales:

- Objetivo 1: Modernizar y fortalecer la organización interna del Ayuntamiento para favorecer un ejercicio eficaz del gobierno de Getafe.
- Objetivo 2: Mejorar la calidad de la gestión de los servicios prestados por el Ayuntamiento de Getafe, enfatizando la orientación al ciudadano.

Fruto de del planteamiento de estos objetivos, entre otras cosas, se llegó a la conclusión de que la autoevaluación era la herramienta más potente para provocar un cambio en el sistema de gestión de los distintos servicios municipales. Por tanto, se procedió a establecer una acción con un propósito concreto: realización de un taller de formación denominado “Creación de una metodología de evaluación de los servicios municipales”.

El objetivo principal del taller fue diseñar una metodología de evaluación de los servicios municipales, de forma que ésta sirviera como herramienta para avanzar en la mejora de la calidad de la gestión de los servicios aplicable para todo el Ayuntamiento.

Es decir, en ese momento se considera que, por un lado, existen toda una serie de estrategias posibles de carácter corporativo que pueden favorecer el desarrollo global de la entidad y, por otro lado, como consecuencia de la aplicación de una de estas estrategias, disponer de un sistema estructurado de autoevaluación puede favorecer el desarrollo sistemático de los servicios municipales dentro de un modelo de gestión previamente determinado por la organización.

b. Ayuntamiento de Madrid

Tal como se ha expuesto en el apartado 1.3.2. de esta publicación, además del Modelo de Evaluación definido e implantado de manera general en el Ayuntamiento, diversas unidades administrativas y servicios municipales han utilizado para sus autoevaluaciones el Modelo EFQM y las Normas ISO como Sistemas de Gestión de la Calidad en su proceso continuo de mejora. En el cuestionario que a continuación se cumplimenta, se hace referencia al Modelo de Evaluación del Ayuntamiento de Madrid establecido con carácter general por el Ayuntamiento. En la tabla final se recogen las Unidades o servicios del Ayuntamiento de Madrid que evalúan su gestión a través del Modelo

Europeo de Excelencia EFQM o las Normas ISO y tienen en vigor los correspondientes certificados o reconocimientos.

El Modelo de Evaluación del Ayuntamiento de Madrid surgió como consecuencia del **Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana** del Ayuntamiento de Madrid en cuyo artículo 7 se establece el derecho de los ciudadanos a ser informados de los resultados de la gestión municipal, para lo que determina dos instrumentos: un conjunto de indicadores que se publicarán anualmente y un Observatorio de la Gestión Municipal, cuyos estudios e informes serán divulgados, debiéndose asegurar su conocimiento general.

Al tratar de diseñar un Sistema de Información que cumpliera con el compromiso expresado en el Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana, se evidenció la necesidad de disponer de un Modelo de Evaluación alineado con el planteamiento estratégico del gobierno de la ciudad que había determinado con claridad la misión de la organización municipal, la visión que tenía para el desarrollo de la ciudad de Madrid, los objetivos a desarrollar para lograr el modelo de ciudad definido y los compromisos de calidad en la prestación de los servicios. De esta forma el Modelo de Evaluación habría de enfocarse al seguimiento de esos objetivos y compromisos y debía tener muy presente su finalidad de comunicación a la ciudadanía de los resultados alcanzados.

c. Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada

La lógica de la modernización sustentada en la aplicación de la mejora continua en la gestión pública ha sido adquirida por los Ayuntamientos españoles desde finales de la década de los ochenta y principios de los noventa con el fin de optimizar sus procesos de trabajo y servicios públicos.

El Alcalde de Villanueva de la Cañada, D. Luis Partida es conocedor y protagonista de esta realidad en su doble condición, como regidor de un municipio que está creciendo y adaptándose a un entorno muy exigente y como presidente de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP, sitio de análisis y encuentro de todas las experiencias que, a nivel local, se están implantando o desarrollando en nuestro país.

Precisamente el impulsor de la experiencia de la aplicación de la Norma UNE-66182 en nuestra organización ha sido el Alcalde que, tras un periodo de estudio e investigación para la adaptación de la Norma a las condiciones propias de la situación pública española en el seno de la Comisión, ofreció su municipio como experiencia piloto para su acreditación definitiva.

2.- Criterios de selección del Modelo de Excelencia

a. Ayuntamiento de Getafe

En primer lugar, el Ayuntamiento de Getafe, y en concreto el equipo técnico que participaba en el proyecto, hizo un análisis sobre los principales problemas de la gestión municipal.

Se hizo un concienzudo análisis causa-efecto para identificar las causas últimas de esos problemas.

Posteriormente, se realizó un recorrido por las ventajas e inconvenientes de los distintos modelos de evaluación (EFQM, Iberoameciano, Ciudadanía, CAF,...). Observando que todos ellos daban respuesta a los problemas que se nos habían planteado como los principales obstáculos para la mejora continua de la organización.

ELEMENTOS COMUNES A LOS MODELOS DE GESTIÓN ANALIZADOS

- Liderazgo Político y Directivo
 - Implicación de los líderes
 - Capacidad de delegación
 - Capacitación de los líderes
 - Motivación y reconocimiento al personal
 - Conocimiento de objetivos y resultados
 - Capacidad de creación de equipos
 - Autocrítica / Evaluación del liderazgo

- Estrategia / Marco Programático
 - Definición de misión y visión del servicio
 - Despliegue de objetivos anuales
 - Análisis externo
 - Análisis interno
 - Conocimiento objetivos y resultados de procesos clave

- Personas / Recursos humanos
 - Trabajo en equipo (recursos, espacios y tiempo)
 - Objetivos en los equipos
 - Metodología de trabajo en equipo
 - Formación adecuada
 - Versatilidad

- Recursos / Conectividad
 - Coordinación entre departamentos
 - Coordinación entre administraciones
 - Infraestructura trabajo
 - Planificación de recursos
 - Gestión de proveedores

- Procesos y metodología
 - Identificación y definición de servicios
 - Identificación de procesos e interrelaciones
 - Descripción de procesos y metodología
 - Identificación de objetivos procesos / resultados
 - Simplificación de procesos
 - Comparación de objetivos

- Resultados
 - Resultados de evaluación externa
 - Resultados de evaluación interna
 - Rendimiento de los procesos

No obstante, llegamos a la conclusión de que para favorecer el desarrollo de la organización, necesitábamos diseñar una estrategia propia para implantar cualquiera de estos modelos.

En ese momento decidimos que íbamos a diseñar una estrategia de implantación del Modelo EFQM. Comenzando a implantar en primer lugar lo que considerábamos pilares básicos de la gestión para, a continuación, y de manera sostenida, garantizar el desarrollo de la organización municipal.

b. Ayuntamiento de Madrid

Se definió un modelo particular que diera respuesta a lo establecido en el artículo 7 del Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana cumpliendo una doble función, una interna dirigida a proporcionar a la organización municipal la información necesaria para evaluar la implantación de la estrategia definida y para mejorar la prestación de los servicios a la ciudadanía y, por otro lado una función externa consistente en informar al ciudadano de la eficacia y eficiencia de la organización municipal y del nivel de calidad de los servicios que se les prestan por parte del Ayuntamiento de Madrid.

Asimismo y dado que uno de sus principios básicos era la Participación Ciudadana, el Modelo de Evaluación debería incorporar instrumentos que permitieran captar las

perspectiva de los ciudadanos en la evaluación de los servicios y el funcionamiento de la organización municipal.

Todo ello configuró el Modelo de Evaluación descrito en la primera parte de esta publicación, de cuya implantación es responsable el Observatorio de la Ciudad, órgano colegiado creado por *Decreto del Alcalde de 24 de julio de 2006*.

c. Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada

Nuestro alcalde y con él todo el equipo de gobierno son cada vez mas conscientes de la necesidad de una gestión pública excelente puesto que toda la actividad local que desarrollan influye de forma decisiva en la calidad de vida de los ciudadanos. Por ello se buscaba algún modelo de gestión que se adecuara a las necesidades reales de nuestra organización municipal. Queríamos una herramienta de gestión de calidad que ofreciera una evaluación de las políticas municipales de una manera clara y concisa y que en un primer acercamiento al mundo de la calidad no supusiera a la organización y a su estructura un coste muy elevado de recursos.

El concepto fundamental para la elección de un modelo, en nuestro caso, fue la auto evaluación, pues consideramos que al iniciar un proyecto de modernización y calidad encaminada a la mejora continua sería conveniente conocer el punto de partida real de nuestra estructura a modo de examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de nuestra organización.

El Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada es pionero en la utilización de esta herramienta de evaluación integral, recientemente aprobada en la Norma UNE 66182:2009, cuyo objetivo principal es conocer la situación de la organización consistorial en relación a su desarrollo Institucional, Social, Económico y Ambiental, existiendo tres niveles operativos de cumplimiento para cada uno de ellos para poder determinar áreas y acciones de mejora. Su simplicidad fue determinante.

3.- Alcance del proceso de aplicación del Modelo de Evaluación (y criterios de selección en el caso de haber realizado la evaluación en un área / unidad)

a. Ayuntamiento de Getafe

Nuestro modelo responde a la necesidad de arbitrar un procedimiento para la realización de la autoevaluación, asegurando el control y el seguimiento de la ejecución de la actividad municipal de una manera eficaz, ordenada, eficiente y, sobre todo, de común acuerdo con los propios Servicios.

Todo ello parte de un convencimiento, la dirección de los Servicios tiene unas responsabilidades de planificación de actividades y gestión de los recursos (humanos y materiales). Todos los participantes en la experiencia, por unanimidad, llegamos a la conclusión de que si no se produce a fin de ejercicio una evaluación de la gestión

realizada y los resultados obtenidos como consecuencia de la misma, no disponemos de datos objetivos y relevantes para la mejora de los Servicios.

Por otro lado, esta evaluación consideramos que debía realizarse dentro de un marco común para todos los Servicios y, a la vez, con un carácter sistemático.

b. Ayuntamiento de Madrid

La implantación del Modelo de Evaluación tiene un alcance institucional, es decir afecta a la totalidad de la estructura organizativa municipal.

c. Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada

Afecta a toda la organización

4.- Desarrollo del proyecto de aplicación del Modelo de Evaluación: *Fases seguidas*

- ***Numero de participantes en el proyecto:***

a. Ayuntamiento de Getafe

Fases seguidas

Fase 1. Diagnóstico técnico sobre los principales problemas de la gestión municipal y análisis de los distintos modelos de gestión existentes.

Fase 2. Propuesta de taller para la creación de una metodología propia de evaluación de los servicios. El taller se va a desarrollar estructurado en cuatro sesiones con los siguientes objetivos:

Taller I. Identificar los aspectos a evaluar en los servicios del Ayuntamiento de Getafe.

Taller II. Identificación del método de evaluación de los servicios municipales.

Taller III. Identificación de herramientas de apoyo para la evaluación de los servicios municipales

Taller IV. Presentación de materiales y cierre-

Fase 3. Implantación de la metodología de autoevaluación en los Servicios-

A continuación se presentan los resultados de dichas actividades:

FASE 1. ETAPA DIAGNÓSTICO

Taller en que se hizo un diagnóstico compartido por personal técnico-directivo del Ayuntamiento de Getafe acerca de los elementos que podían dificultar el desarrollo de la gestión municipal.

Duración: 2 jornadas de trabajo.

Resultado: Diagnóstico compartido por personal técnico-directivo del Ayuntamiento de Getafe acerca de los elementos que podían dificultar el desarrollo de la gestión municipal. Partiendo de un concienzudo análisis causa-efecto, se parte de los principales problemas de la gestión municipal para analizar las causas últimas de tales problemas.

ELEMENTOS QUE AFECTAN A LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

- Deficiencias en la interrelación entre departamentos. Falta normalización de cauces de coordinación entre delegaciones
- Errores en la planificación de actividades tanto a nivel político como en cada delegación. Especial incidencia en la comunicación y despliegue de las líneas estratégicas
- Inexistencia de mecanismos adecuados para identificación y análisis de información para la evaluación de resultados y posterior planificación
- Problemas en la gestión de recursos humanos y asignación de funciones
- Deficiente implicación y reconocimiento de las personas
- Mecanismos para detectar antes de su ejecución decisiones políticas que no se corresponden con las necesidades ciudadanas
- Mejor definición de puestos de trabajo y planificación de la plantilla
- Hacer énfasis en la coordinación con los técnicos para el desarrollo de líneas programáticas alineadas con estrategia de la organización
- Ineficiente gestión de los recursos materiales y económicos
- Deficiencias en los procesos de planificación y evaluación
- Canales de comunicación internos y externos
- Ineficiencias en los procesos. Excesos de burocracia en algunos procesos

Esto, transformado en positivo, nos lleva a las bases de cualquier modelo de gestión. Es decir, se produce un gran consenso en dos cuestiones fundamentales:

- La problemática de la gestión es muy similar a la que puede tener cualquier organización. De cualquier tipo y tamaño.
- Los modelos de gestión existentes tratan de dar respuesta estructurada y sistemática a esta problemática, propiciando el desarrollo de la organización con su aplicación.

Así, a través del análisis causa efecto, llegamos a conclusiones sobre nuestros elementos clave para una buena gestión:

- Trabajo en Equipo
- Gestión de Personas
- Relaciones con el entorno
- Planificación y gestión de los recursos materiales
- Gestión de los procesos
-

FASE 2. CREACIÓN DE METODOLOGÍA

Duración: 4 jornadas de trabajo repartidas en dos meses con trabajo intermedio entre cada jornada, tanto de consultoría como de carácter técnico de los participantes en el proyecto.

Resultado 1: Aspectos a evaluar en los servicios

En un primer taller se identificaron los subcriterios y aspectos considerados clave en un modelo de gestión.

Es decir, analizamos y llegamos a consenso sobre las cuestiones fundamentales a considerar en el desarrollo de un modelo de gestión, de sus valores y del estilo de dirección deseado. Es decir, se buscaron dos cosas fundamentales:

1. Cuestiones del modelo de gestión que deben estar resueltas en primer lugar antes de plantearse otras metas más ambiciosas.
2. Cuestiones que, una vez resueltas, inciden en el desarrollo favorable de terceras cuestiones.

Resultado 2: Metodología de evaluación de los servicios

Por un lado, se hizo un trabajo previo que consistía en identificar para cada aspecto a implantar en cada servicio, los elementos que se iban a tener en cuenta para la evaluación según el esquema REDER.

Posteriormente, durante el taller se llevo a cabo la definición de la metodología a utilizar para llevar a cabo la evaluación de los servicios, así como el análisis de las actividades a realizar por cada servicio para el desarrollo de cada uno de los aspectos.

A partir de los resultados de los elementos a evaluar, el equipo consultor presentó una metodología de evaluación lineal de los servicios, de forma que la puntuación se otorgara conforme al cumplimiento de cada uno de los elementos de evaluación seleccionados a través de la votación y consenso previos.

Resultado 3: Actividades a realizar en cada uno de los aspectos a implantar del modelo

Asimismo, durante este taller, se llevo a cabo un repaso de las actividades a desplegar en cada uno de los aspectos del modelo seleccionados para, de esta manera, contrastar la coherencia del propio modelo propuesto. A continuación se muestran las actividades a realizar y evaluar en cada uno de los aspectos:

CRITERIO	ASPECTO	ACTIVIDADES A REALIZAR
CRITERIO	Desarrollar, revisar y	Cada servicio debe realizar su política

ESTRATEGIA	actualizar la política y estrategia de manera coherente con la misión, visión y conceptos de excelencia de la organización.	y estrategia que deberá estar compuesta al menos de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión del servicio ▪ Visión del servicio ▪ Valores del servicio (Opcional) ▪ Objetivos a largo plazo ▪ Objetivos a corto plazo ▪ Mecanismos de medición
	Identificar los factores críticos de éxito.	Cada servicio debe identificar los factores críticos de éxito para alcanzar su política y estrategia.
	Identificar, diseñar y comunicar el esquema general de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.	Cada servicio debe identificar y definir los procesos clave necesarios para el despliegue de su política y estrategia.
	Comunicar la política y estrategia a los grupos de interés y evaluar su receptividad.	Cada servicio debe realizar un plan de comunicación de la política y estrategia para: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciudadanos / Usuarios de los servicios (Opcional) ▪ Políticos (Obligatorio) ▪ Personal de la organización (Opcional) ▪ Proveedores y otras alianzas de la organización (Obligatorio)

CRITERIO	ASPECTO	ACTIVIDADES A REALIZAR
CRITERIO ESTRATEGIA	Alinear, establecer prioridades, acordar, desplegar en cascada y comunicar los planes, objetivos y metas.	Cada servicio debe desplegar las metas y objetivos en todos los programas y actividades del mismo. Para cada objetivo de programa deberá implantar indicadores de seguimiento del mismo.
CRITERIO RECURSOS	Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos	Cada servicio deberá: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar las habilidades y competencias del personal ▪ Identificar las tareas del personal ▪ Identificación de responsabilidades del personal ▪ Desarrollar planes de formación para el despliegue de estas habilidades y competencias
	Gestión de las alianzas externas e internas	Cada servicio deberá identificar las alianzas internas y externas clave para cumplir su política y estrategia y trabajará en los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Visita a organizaciones que son referencia en aspectos que son clave para nuestra gestión • Acuerdos de mejora de condiciones de servicio/suministro con proveedores Acuerdos de servicio con otros departamentos municipales

FASE 3. IMPLANTACIÓN

Como cierre del ciclo de talleres se llevo a cabo la identificación de las siguientes actuaciones a realizar para comenzar a implantar la metodología de evaluación de los servicios. Las actividades a realizar fueron dos:

1. Implantación de la metodología y de los aspectos y actividades a realizar en servicios piloto. Previsto en los dos meses siguientes al taller.
2. Evaluación piloto a los servicios. Previsto para los dos meses posteriores.

En este sentido, se llevo a cabo la selección voluntaria de los servicios piloto que iban a implantar la metodología y de las personas que iban a participar en la evaluación piloto de dichos servicios.

Se acordó la realización, de cinco experiencias de carácter voluntario en otros tantos servicios (Empleo y Formación, Servicios Fiscales, Empresa de Limpiezas, Drogodependencias y Prevención de Riesgos Laborales).

Igualmente se conformó el Equipo Evaluador compuesto por ocho responsables de servicios municipales, los cuales eran representativos de toda la organización municipal.

Con el objetivo de acordar actuaciones a realizar y concretar calendario de fechas; se convocó a los servicios piloto y al equipo evaluador a una reunión de trabajo para lanzar el proceso de evaluación piloto.

Posteriormente, al resumen de todo el proceso se le dio forma de presentación y se hizo una presentación global para toda la organización:

1. Presentación del proyecto de implantación de la metodología en los servicios piloto.
2. Presentación del proyecto de evaluación de memorias a los servicios piloto.
3. Presentación de actividades de divulgación de la metodología de evaluación de los servicios piloto.
4. Propuesta de fechas de trabajo para el resto de la organización.

b. Ayuntamiento de Madrid

▪ Fases y duración del proyecto y Perfil y Numero de participantes:

Tanto las fases y duración del proyecto como el perfil y número de participantes ha sido distinto para cada uno de los Sistemas que sustentan el Modelo de Evaluación, en función de sus características particulares. Intentando establecer una categoría general de las fases, podemos simplificarlas en dos fases generales: una de diseño y desarrollo y otra de Implantación y Seguimiento.

En la fase de **Diseño y Desarrollo** se han realizado las siguientes actividades:

- Definición de los objetivos específicos de cada sistema
- Definición de la estructura del sistema de información
- Definición de estrategias de comunicación y colaboración para los participantes en el proyecto
- Ejecución de actividades de comunicación y formación para los participantes en el diseño y desarrollo de los sistemas
- Análisis de requerimientos y análisis funcional de las herramientas informáticas que dan soporte a cada sistema de información
- Desarrollo de las herramientas informáticas
- Elaboración de manuales para la implantación de los sistemas

En la fase de diseño y desarrollo se incluye también la redacción y aprobación de la normativa o reglamentación que ha de regir el funcionamiento de los distintos Sistemas. La normativa aprobada ha sido la siguiente:

- Decreto del Alcalde, de 17 de enero de 2005, por el que se regula la Atención al Ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid. Regula en su Capítulo II, Sección 2ª el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones.

- Decreto del Alcalde, de 15 de noviembre de 2005, por el que se regula el Sistema de Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid. Derogado por Acuerdo de 25 de junio de 2009 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, por el que se regula el Sistema de Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid
- Decreto del Alcalde de 24 de julio de 2006, por el que se crea el Observatorio de la Ciudad como órgano colegiado responsable de la evaluación de la gestión municipal y de la difusión e información de sus resultados a la ciudadanía

En la fase de **Implantación y Seguimiento** se han realizado las siguientes actividades:

- Formación a los participantes en la implantación de los distintos sistemas
- Mantenimiento y mejora de las aplicaciones informáticas
- Acciones de comunicación y difusión específicas para cada sistema. Por ejemplo, anualmente hay unas Jornadas para el Sistema de Cartas de Servicios
- Informes de evaluación periódicos de los resultados encontrados en cada uno de los sistemas de información con una periodicidad variable en función de los sistemas:
 - Sistema de Gestión Estratégica: mínimo anual, aunque para cada uno de sus indicadores hay una periodicidad establecida pudiendo ser mensual, bimensual, trimestral, cuatrimestral, o semestral.
 - Sistema de Gestión Operativa: evaluación continua que ofrece información del grado de avance de las acciones y alerta de los retrasos
 - Sistema de Gestión Presupuestaria: Informe Anual del Cumplimiento de los Objetivos de los Programas Presupuestarios que acompaña a la Cuenta General del Ayuntamiento de Madrid
 - Sistema de Cartas de Servicios: mínimo anual, aunque para cada uno de sus indicadores hay una periodicidad establecida pudiendo ser mensual, bimensual, trimestral, cuatrimestral, o semestral
 - Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana: Informes de resultados de la Encuesta General que se realizan anualmente e informes particulares de las encuestas sectoriales con una periodicidad indeterminada
 - Sistema de Sugerencias y Reclamaciones: Informes Trimestrales y Anuales a la Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones

Con independencia de los informes específicos de cada Sistema de Información, el Observatorio de la Ciudad realiza una Memoria Anual con el resumen de los resultados encontrados en todos los sistemas.

A modo de resumen, se presenta en la siguiente tabla, las fases y duración de cada proyecto y el perfil y número de participantes:

Sistema de Información	Fases del proyecto/Duración	Perfil y número de participantes
Sistema de Gestión Estratégica	Diseño y desarrollo (9 meses)	Equipo técnico de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano (5 personas) ¹ Alta dirección política: Coordinadores Generales (18)
	Implantación y Seguimiento (desde 2006 hasta la actualidad)	Directores Generales (56) Equipo técnico de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano (6 personas)
Sistema de Gestión Operativa	Diseño y desarrollo (9 meses)	Equipo técnico de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano (5 personas) Alta dirección política: Coordinadores Generales (18) Directores Generales (56)
	Implantación y Seguimiento (desde 2008 hasta la actualidad)	Directores Generales (56) Equipo técnico de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano (6 personas)
Sistema de Gestión Presupuestaria	Diseño y desarrollo (3 meses)	Equipo técnico de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano (5 personas) Equipo técnico de la Dirección General de Presupuestos (6 personas)
	Implantación y Seguimiento (desde 2004 hasta la actualidad)	Directores Generales (56) Equipo técnico de la Dirección General de Presupuestos (6 personas)
Sistema de Cartas de Servicios	Diseño y desarrollo (seis meses)	Equipo técnico de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano (6

¹ En todos los Equipos técnicos se incluye al Director General correspondiente

		personas)
	Implantación y Seguimiento (desde 2005 hasta la actualidad)	Equipo técnico de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano (7 personas) Grupos de Redacción y Gestión de las Cartas de Servicios (una media de 6 personas por GRG constituido – uno por CS-)
Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana	Encuesta General (desde 2006 hasta la actualidad)	Equipo técnico de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano (6 personas)
	Encuestas y estudios específicos	Diversas unidades administrativas con un número indeterminado de participantes
Sistema de Sugerencias y Reclamaciones	Diseño y desarrollo (seis meses)	Equipo técnico de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano (6 personas)
	Implantación y Seguimiento (Desde 2005 hasta la actualidad)	Equipo técnico de la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano (6 personas) Todas las unidades administrativas con un número indeterminado de participantes

c. Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada

- Alcalde
 - Equipo de Gobierno (12 concejales)
- Cargos directivos y Puestos técnicos del Ayuntamiento (12)

Perfil de los participantes en el proyecto (directivos, técnicos, etc.)

a. Ayuntamiento de Getafe

b. Ayuntamiento de Madrid

Ya descrito anteriormente.

c. Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada

- Equipo de Gobierno. Alcalde y Concejales
Funcionarios del Grupo A. Secretario, Vicesecretaria, Interventora. Arquitecto

- Técnicos municipales.

El equipo auditor realizó el control de los distintos subindicadores del cuestionario de evaluación mediante reuniones con los técnicos responsables, a fin de comprobar el grado de cumplimiento con los requisitos de la norma de referencia.

Para facilitar el proceso de evaluación, es necesaria la existencia de un interlocutor entre el equipo auditor y los diferentes participantes, políticos y técnicos del ayuntamiento, facilitando la organización de las diferentes reuniones. En nuestro caso concreto, la persona asignada fue la asesora del Alcalde y responsable de calidad y modernización del Ayuntamiento.

- **Tiempo de duración del proyecto**

a. Ayuntamiento de Getafe

b. Ayuntamiento de Madrid

Ya descrito anteriormente.

c. Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada

De enero del 2009 a julio de 2009.

- **Actividades de comunicación realizadas**

Ayuntamiento de Getafe

Ayuntamiento de Madrid

En la implantación del Modelo de Evaluación del Ayuntamiento de Madrid las acciones de comunicación, se han considerado como una estrategia imprescindible para la participación y motivación de todas las personas involucradas en el proyecto. Estas acciones de comunicación han tenido destinatarios diferentes en función de las particularidades de cada sistema de información. Así, el Sistema de Gestión Estratégica, el Sistema de Gestión Operativa y el Sistema de Gestión Presupuestaria han tenido como destinatarios los Coordinadores Generales y Directores Generales; en tanto que las actividades de comunicación del Sistema de Cartas de Servicios y del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones, a los Directores Generales y a los técnicos municipales.

Con la finalidad de extender el conocimiento del Modelo de Evaluación al mayor número de trabajadores municipales, en los cursos de formación en Calidad del Plan Municipal de Formación, se introduce siempre una información de los proyectos institucionales de Calidad, entre los que se encuentra el Modelo de Evaluación promovido por el Observatorio de la Ciudad.

Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada

Todos fuimos conscientes desde el primer momento de la importancia de las personas como activo en la ejecución de las actividades de autoevaluación. Para conseguir que los mensajes calen y las informaciones lleguen a las personas adecuadas, la comunicación debe fluir en todos los sentidos. Para conseguirlo desarrollamos una estrategia comunicativa a todos los niveles, encabezada por una reunión presidida por el Alcalde hacia sus concejales y Dirección técnica.

En segundo nivel, estos técnicos municipales transmitieron a sus colaboradores las indicaciones pertinentes. Durante el proceso observamos que en algunas áreas concretas y, entre departamentos, se facilitó el intercambio de información. De esta manera, el conocimiento institucional, se fue transformando en conocimiento corporativo organizado, al permitir la aplicación de la Norma compartir los procesos y políticas de la corporación y estandarizar los modelos de trabajo.

- **Presentación o no de la organización tras la aplicación del modelo de excelencia a algún premio/reconocimiento.**

a. Ayuntamiento de Getafe

b. Ayuntamiento de Madrid

c. Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada

Certificado de cumplimiento de la norma UNE 66182 al Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada.

- ***Dificultades encontradas a lo largo del proyecto.***

Ayuntamiento de Getafe

La gran dificultad del proyecto se encuentra en su continuidad. La experiencia inicial de definición del modelo fue fácil de desarrollar y se logró un gran nivel de consenso a nivel técnico-directivo dentro de la organización.

Posteriormente, hubo que realizar un gran esfuerzo en los ejercicios posteriores para que los servicios municipales aplicasen la metodología de evaluación municipal y realizasen su memoria de gestión anual.

A la vez, se ha ido viendo la conveniencia de ir aligerando el contenido de la memoria de los servicios que, aunque ya trataba de ser una memoria de contenido mínimo, a la que los Servicios podían añadir toda la información relevante para la gestión o justificación de actividades que considerases relevante, costaba que los responsables se situaran en clave de autoevaluación.

Así, la memoria ha ido evolucionando desde un formato de formulario, que daba lugar a una estructura de memoria tradicional al ser cumplimentada, hacia un formato más sencillo, con una parte inicial de cuestionario y una segunda parte de resultados.

Ayuntamiento de Madrid

Aunque para cada sistema de información las dificultades encontradas han sido distintas, podemos señalar algunas que han tenido un carácter general:

- Resistencia por parte de algunos directivos y técnicos al entender que todos los proyectos relacionados con la evaluación suponen un control de su desempeño.

Esta resistencia se ha tratado de vencer dándoles a los participantes el protagonismo a la hora de decidir los compromisos, indicadores y metas de sus programas y servicios.

- Selección adecuada de indicadores: Dentro de la libertad que han tenido los servicios para establecer sus propios indicadores y metas, se ha tratado de ir mejorando progresivamente la selección de indicadores ajustándolo a dos criterios básicos: relevancia para la organización municipal y relevancia para los ciudadanos.
- Criterios de evaluación no homogéneos: En un proyecto que afecta a toda la estructura municipal y siendo ésta tan extensa, es fácil encontrar criterios dispares a la hora de medir los resultados. Para luchar contra esta dificultad cada indicador tiene una ficha técnica en la que se precisa su definición, formula de cálculo, unidad de media y fuente de información.
- Dificultades relacionadas con el desarrollo e implantación de las herramientas informáticas por falta de adecuación a los requisitos establecidos y a las necesidades funcionales. Estas dificultades han ocasionado retrasos en la implantación de los proyectos y frustración en los usuarios que se han tratado de gestionar manteniendo un contacto permanente con los usuarios y con el equipo de desarrollo.
- Pérdida de impulso: Todos los proyectos que nacen con vocación de continuidad tienen el riesgo de ir perdiendo interés y fuerza con el paso del tiempo. Para evitar esta dificultad, se ha trabajado intensivamente para mantener el apoyo de los directivos y se han intensificado las acciones de comunicación en aquellos momentos en los que se ha percibido una pérdida de interés por parte de los participantes.

Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada

Uno de los mayores inconvenientes con los que nos encontramos a la hora de abordar un proyecto de esta magnitud es que "La cabeza corre más que los pies", es decir, los responsables de más nivel establecen pautas y objetivos sin tener la seguridad de contar con la participación del resto de la organización.

Canalizar adecuadamente la información a través de cauces formales y en el momento adecuado reviste especial relevancia para la colaboración. Es en los primeros momentos de la autoevaluación cuando los empleados sufren mayores incertidumbres de índole profesional y por tanto la motivación se encuentra en sus momentos más bajos. La mala información, el comunicar a destiempo o la "rumorología" pueden ser fatales en esos casos y una estrategia de comunicación adecuada es fundamental.

Debe existir un control centralizado de información importante que asegure que no lleguen los datos por diferentes cauces de forma que se pueda interpretar de maneras diferentes.

Por otra parte toda la comunicación, independientemente del medio por el que se realice, deberá mantener una homogeneidad de estilos, lenguaje y estética.

- **Beneficios aportados por la experiencia de aplicación del modelo de excelencia**

Ayuntamiento de Getafe

El principal beneficio de la experiencia fue llegar a dos resultados fundamentales. De gran calado para la organización y su desarrollo futuro:

- Realizar un diagnóstico compartido sobre la organización municipal y sus principales problemas de gestión.
- Generar una visión común sobre la manera de resolver los problemas de la organización y cómo enfocar el desarrollo futuro de la gestión de los Servicios.

Ayuntamiento de Madrid

Los beneficios reportados por la aplicación del Modelo de Evaluación, podemos resumirlos en dos:

- **Modernización y mejora:**
 - Ofrece un marco metodológico que homogeniza los procesos de evaluación en toda la organización municipal.
 - Potencia el alineamiento de toda la organización respecto a los objetivos estratégicos toda vez que todos los sistemas de información se han diseñado conforme a la estrategia establecida.
 - Permite obtener información de utilidad para el proceso de revisión y elaboración de futuras políticas, programas y actuaciones, detectando cuáles son los aspectos que han evolucionado mejor y cuáles presentan nuevos desafíos y necesidades.
- **Potenciación de la comunicación al ciudadano y de la transparencia:** La definición de objetivos, compromisos, indicadores, metas y acciones a desarrollar ha permitido una mejor comunicación entre la Administración y los ciudadanos al presentar de forma ordenada y sintética lo que se pretende alcanzar, los recursos que se van a destinar para ello, las iniciativas que se van a llevar a cabo y los estándares de calidad con los que se desean ofrecer los servicios del Ayuntamiento de Madrid, así como los resultados obtenidos rindiendo cuentas de ello

Unidades o servicios del Ayuntamiento de Madrid que evalúan su gestión a través del Modelo Europeo de Excelencia EFQM y tienen en vigor el correspondiente certificado		
Unidad	Entidad Certificadora	Sello obtenido / Fecha
Samur-Protección Civil D.G. de Emergencias y Protección Civil Área de Gobierno de Seguridad y Movilidad	SGS ICS IBÉRICA, S.A.	Excelencia Europea 500+ (<i>Recognised for Excellence 5 Stars</i>) Diciembre de 2009
Secretaría General Técnica Área de Gobierno de Seguridad y Movilidad	SGS ICS IBÉRICA, S.A.	Compromiso hacia la Excelencia 200+ (<i>Committed to Excellence</i>) Junio de 2009
Agentes de Movilidad D.G. de Movilidad Área de Gobierno de Seguridad y Movilidad	SGS ICS IBÉRICA, S.A.	Excelencia Europea 300+ (<i>Recognised for Excellence 3 Stars</i>). Julio de 2009
		Compromiso hacia la Excelencia 200+ (<i>Committed to Excellence</i>) Diciembre de 2007
Policía Municipal D.G. de Seguridad Área de Gobierno de Seguridad y Movilidad	BUREAU VERITAS	Excelencia Europea 400+ (<i>Recognised for Excellence 4 Stars</i>) Diciembre 2008
		Calidad Europea Diciembre 2006
Agencia para el Empleo Área de Gobierno de Economía y Empleo	TÜV INTERNACIONAL (Grupo TÜV Rheinland, S.L.)	Compromiso hacia la Excelencia 200+ (<i>Committed to Excellence</i>) Diciembre 2008
		Calidad Europea Mayo 2006
Unidades o servicios del Ayuntamiento de Madrid que evalúan su gestión a través de las Normas ISO y tienen en vigor el correspondiente certificado		
Unidad	Entidad Certificadora	Alcance / Norma / Fecha
Unidad Técnica de Estudios, Departamento de Salud Ambiental, Instituto de Salud Pública Madrid Salud Área de Gobierno de	AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación)	<u>Alcance:</u> Sede Central Madrid Salud – CMS Chamberi <u>Norma</u> UNE EN ISO 14001: 2004 <u>Fecha de la primera certificación:</u> junio 2009

Seguridad y Movilidad		<p><u>Alcance:</u> Sede Central Madrid Salud – CMS Chamberi</p> <p><u>Norma</u> UNE EN ISO 14001:2004 - EMAS</p> <p><u>Fecha de la primera certificación:</u> junio 2009</p>
<p>Centro Integral de Formación de Seguridad y Emergencias (CIFSE) Área de Gobierno de Seguridad y Movilidad</p>	<p>SGS ICS IBERICA, S.A.</p>	<p><u>Alcance:</u> 10 Procesos de Logística (5), Contratación (3) y Pagos (2)</p> <p><u>Norma</u> UNE EN ISO 9001:2000</p> <p><u>Fecha de la primera certificación:</u> noviembre 2008</p>
<p>SAMUR-Protección Civil D.G. de Emergencias y Protección Civil Área de Gobierno de Seguridad y Movilidad</p>	<p>AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación)</p>	<p><u>Alcance:</u> Diseño y prestación de servicios sanitarios en situaciones de emergencia, rescate y preventivas de riesgo. Diseño e impartición de cursos para la formación sanitaria en situaciones de emergencia, de rescate, preventivos y catástrofes</p> <p><u>Norma</u> UNE EN ISO 9001:2000</p> <p><u>Fecha de la primera certificación:</u> octubre 2007.</p> <p><u>Fecha de la última auditoría:</u> junio 2008 (Cámara de Comercio)</p>
	<p>Cámara de Comercio</p>	<p><u>Norma</u> UNE EN ISO 14001:2004 - EMAS</p> <p><u>Fecha de la primera certificación:</u> junio 2008</p>

<p>Área de Gobierno de Urbanismo y Vivienda (en su totalidad, incluida la EMVS)</p>	<p>BUREAU VERITAS</p>	<p><u>Alcance:</u> Gestión urbanística de la Ciudad de Madrid, diseño y desarrollo de las infraestructuras asociadas, gestión del suelo y su promoción, construcción de vivienda pública <u>Norma</u> UNE EN ISO 9001:2008 <u>Fecha de la primera certificación:</u> enero 2007 <u>Fecha de la última auditoría:</u> noviembre de 2009</p>
<p>Servicio de Ordenación para el Consumo Instituto Municipal de Consumo Área de Gobierno de Economía y Empleo</p>	<p>AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación)</p>	<p><u>Alcance:</u> Servicio de control oficial de bienes, productos y servicios no alimentarios mediante: inspecciones de establecimientos comerciales y actividades profesionales, tramitación de expedientes sancionadores y elaboración de estudios sociológicos. <u>Norma</u> UNE EN ISO 9001:2000 <u>Fecha de la primera certificación:</u> abril 2001 <u>Fecha de la última auditoría:</u> julio de 2008</p>
<p>Laboratorio de Salud Pública Madrid Salud Área de Gobierno de Seguridad y Movilidad</p>	<p>ENAC (Entidad Nacional de Acreditación)</p>	<p><u>Alcance:</u> 198 procedimientos de ensayos (físico-químicos, microbiológicos y parasitológicos) aplicables a la práctica totalidad de los productos alimenticios <u>Norma</u> UNE EN ISO/IEC 17025 y documento CGA-ENAC-LEC para la realización de ensayos <u>Fecha de la primera acreditación:</u> junio 2000 <u>Fecha de la última auditoría:</u> noviembre de 2008</p>

Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada

En primer lugar tenemos que señalar que obtener una visión global de nuestra organización y obtener el conocimiento práctico sobre los sistemas de la gestión municipal desde un punto de vista técnico, nos aporta una herramienta de valor añadido para la evaluación y mejora de nuestras políticas públicas.

El valor real de la información técnica recopilada, además de ayudar a comprender mejor los procedimientos, se produjo cuando se combinó con otras informaciones para formar nuevas políticas y proyectos estratégicos globales que hacen los desempeños mejores, más eficaces y eficientes, es decir, todo el proceso de aplicación de esta Norma y la puesta en común de los resultados, ayuda a la planificación estratégica municipal, englobando a todas las áreas, con temas nuevos de actualidad.

Es necesario resaltar también la mejora de la comunicación interdepartamental dentro del ayuntamiento, al poner en común opiniones distintas y contrastar datos, así como el resultado de la evaluación permite priorizar sobre los aspectos hacia donde dirigir nuestros esfuerzos para mejorar los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

- **Planes de acción derivados del proyecto**

Ayuntamiento de Getafe

Durante los cuatro años de implantación de la metodología de evaluación se han conseguido resultados en cada uno de ellos.

Lógicamente, los dos primeros fueron en los que se adhirieron mayor número de servicios a la realización de memorias de gestión y diseño de planes de mejora.

Posteriormente, los servicios, una vez que llegan a un cierto nivel de desarrollo de su modelo de gestión, se plantean objetivos más ambiciosos y entran en su propia dinámica de mejora, como certificaciones, sellos de calidad, presentación a premios de excelencia.

Ayuntamiento de Madrid

Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada

Los planes pueden estar muy bien diseñados y un modelo ser excelente, pero si no se ejecutan e implantan adecuadamente se convertirán en papel mojado. La calidad de la implantación, las mejoras tangibles introducidas, el seguimiento realizado y los responsables encargados de realizar una ejecución seria y rigurosa, entre otros factores, aseguran la consecución de objetivos.

El Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada ha adquirido un fiel compromiso hacia la mejora continua y la excelencia en su gestión. Prueba de ello ha sido su interés y posterior aplicación de la Norma UNE 66182- “Guía para la evaluación integral del gobierno municipal”, que permite detectar posibles áreas de mejora donde poder focalizar

los esfuerzo para ofrecer una gestión municipal que garantice las condiciones necesarias que precisan los ciudadanos. Síntoma de ese compromiso es la involucración que ha mostrado toda la organización consistorial en la aplicación de la herramienta de evaluación, desde el equipo de gobierno en el desarrollo de la evaluación directiva llevada a cabo de manera previa, así como el resto del personal técnico en el transcurso de esta auditoría, donde se ha intentado aportar las evidencias concretas que den respuesta a todas las cuestiones planteadas en la citada Norma.

Sin embargo, sus esfuerzos van más allá. La organización del Ayuntamiento de Villanueva, consciente de sus características y necesidades, está desarrollando un nuevo Plan de Modernización que permitirá establecer objetivos y metas para mejorar los servicios que ofrece a su población. Entre estos nuevos propósitos se encuentra la implantación de sistemas de gestión basados en la Norma UNE-EN ISO 9001:2008 en determinados servicios del Ayuntamiento, siendo la evaluación según la Norma UNE 66182 un punto de partida idóneo en el camino que se ha iniciado para la mejora continua y la gestión de la calidad.

- ***Frecuencia de aplicación de los modelos de evaluación en la organización a futuro***

Ayuntamiento de Getafe

Ayuntamiento de Madrid

Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada

La frecuencia de aplicación de la norma se encuentra descrita en el apartado anterior “Planes de acción derivados del proyecto”.

- ***Próximos pasos que se plantea su organización en lo que a proyecto de evaluación / aplicación de modelos de evaluación se refiere***

Ayuntamiento de Getafe

Con objeto de comunicación e implantación de la metodología de evaluación municipal. Toda la metodología ha sido objeto durante los cuatro últimos ejercicios de diversas acciones favorecedoras de su conocimiento e implantación:

- . Cursos de formación
- . Publicación en el portal del empleado
- . Jornadas de buenas prácticas a nivel interno
- . Apoyo intensivo de consultoría en periodos de evaluación
- . Simplificación paulatina del formato de la memoria de gestión

Resaltar finalmente que, durante estos cuatro ejercicios de implantación del modelo, se ha hecho un esfuerzo fundamental en el despliegue de un sistema de indicadores de la organización, tanto en su ámbito global de organización, como específico de los servicios.

En todos los ámbitos se desarrollaron indicadores de:

- . Satisfacción
- . Eficacia
- . Eficiencia. Operativa y Económica.

Ayuntamiento de Madrid

Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada

La implantación de un modelo de evaluación a futuro en nuestra administración local requiere un estudio de la situación de la organización, que analice la etapa en la que se encuentre (de inicio, en marcha o en madurez) así como la estructura organizativa y las personas con las que cuenta (capacidades, aptitudes, actitudes, implicación con la entidad, motivación, satisfacción,...). Una vez conocida la situación de nuestra organización a través de la documentación elaborada hemos pasado a comparar lo que actualmente existe con las necesidades descubiertas y se decidió mantener la adecuación del sistema a las necesidades de la organización a través de la mejora continua.

Si bien en la fase de inicio, el liderazgo vino desde el nivel político (alcalde, concejal/es), en la etapa de marcha y madurez, el liderazgo debe ser asumido por los mandos intermedios, que facilitaran el desarrollo del modelo, motivando, implicando y promoviendo la participación y colaboración del resto del personal.

Villanueva de la Cañada se encuentra en un momento de especial trascendencia y significación y la evaluación realizada nos ha puesto en evidencia que estamos en un auténtico “cambio de ciclo”. Para afrontar todas estas nuevas realidades señaladas, resulta imprescindible abordar sin complejos el cambio y la innovación en los modelos de gestión de nuestra organización.

Desde esta perspectiva se han propuesto las siguientes acciones que es conveniente que se diseñen con el fin de lograr que la organización focalice todas sus energías y dedique todos los recursos para lograr los aprendizajes de calidad.

1. Trabajo en red.
2. Canalización de información de interés.
3. Seguimiento y Evaluación de la actividad a través de indicadores.
 - a. Todas las áreas deben tener los mismos indicadores de gestión diseñados específicamente para el control de la acción institucional que nos permitan saber en qué medida dicha actividad ha sido positiva y se ha rentabilizado para los intereses de Villanueva.

- b. La intención de agrupar la información generada en un esquema estadístico preestablecido responde a otro de los déficits que se detectaron en la fases de análisis y prospección y es la tendencia generalizada a ofrecer información en una primera instancia y luego clasificarla con criterios confusos.
4. Gestión del conocimiento.
 - a. La organización debe ser capaz de encontrar recursos dispersos e identificar las potencialidades y sólo es posible fomentando la interacción de conocimientos transversales.

Estas propuestas son el resultado de una reflexión profunda sobre lo que evidencian los datos.

En paralelo a estas propuestas que contextualizan a corto plazo una realidad observable en el proceso de autoevaluación que hemos finalizado, desde el Equipo de Gobierno y liderado por el Alcalde el Ayuntamiento ha iniciado un Plan de Modernización y Excelencia a medio plazo, el cual está en el origen de la realización del presente diagnóstico, donde se relacionan un conjunto de Planes de Mejora de actuación, cuyo contenido, en base a los resultados de este diagnóstico, exponemos.

Plan de Excelencia y Modernización de Villanueva de la Cañada:

- Establecimiento de un Marco estratégico.
 - Gestión de la Calidad de los Servicios.
 - Atención al Ciudadano.
- Creación de Oficina Técnica para coordinación de Proyectos.
- Definición Cultura Corporativa.
 - Diseño de la Organización
 - Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Planes de Actuación específicos:

Como resultado del diagnóstico efectuado se ha elaborado este Plan de Actuación que busca aumentar nuestra eficacia y eficiencia interna y externa y se desarrolla en los Programas a continuación indicados, resolviendo las Áreas de Mejora identificadas, apoyándose en las fortalezas de nuestro Ayuntamiento.

1. Plan de Modernización (2008-2011)

- a. Ley 11/2007 de Administración Electrónica. (1 de enero de 2010)
 - i. Agrupación de municipios del Noroeste.

Los Ayuntamientos de Las Rozas, Villaviciosa, Villanueva del Pardillo, Villanueva de la Cañada, Brunete, Torrelorones, Quijorna, Navalcarnero, El Álamo, Pozuelo de Alarcón y Majadahonda, suscribieron un Convenio de Cooperación y se constituyeron el Agrupación de municipios, de conformidad con el artículo 11.3, de la Ley 38/2003 General de Subvenciones.

Estos municipios encuadrados en la zona noroeste de la Comunidad de Madrid acuerdan su agrupación para afrontar un proyecto común basado en la e-Administración y una atención integrada tanto al ciudadano como a la empresa 100% accesible. La dificultad de acceder de manera individualizada y la posibilidad de obtener los fondos por tramos de población fueron los desencadenantes de esta idea.

ii. Sistema de Valoración de Puestos de Trabajo

b. Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

i. Plan de Formación Transversal.

1. Conocimientos y Competencias
2. Calendario formativo.

2. Sistema de Gestión de Calidad. Plan de Implantación SGC (2008-2011)

La decisión estratégica adaptada por el equipo de gobierno es acreditarnos en Calidad.

Es una acreditación de naturaleza transversal, pero se ha resuelto empezar por los servicios de Compras centralizadas y luego ir ampliando a los demás servicios municipales.

Para lograrlo es imprescindible contar con un área de Atención al ciudadano que establezca un procedimiento común en toda la organización.

El proceso de implantación requiere unos planes de acción con tiempos cerrados que se están cumpliendo.

ii. Plan de Difusión de la Política de Calidad.

iii. Encuestas de Satisfacción al Ciudadano. Septiembre- Diciembre 2010.

1. Explicar porqué la hacemos.
2. Dar a conocer los resultados.

5.- Recomendaciones a otras organizaciones interesadas en acometer un proyecto similar.

a. Ayuntamiento de Getafe

Aunque pueda parecer que es un proceso voluntario y que el sistema de autoevaluación produce cambios lentos en el desarrollo de la organización, se trata de un proceso de calado en la organización.

Tiene la ventaja de que los servicios se van desarrollando paulatinamente, de una manera continua. Al cabo de un tiempo se puede conseguir un buen grado de desarrollo de la organización a nivel global y la implantación de las bases de un modelo de gestión.

No obstante, pueden darse diferentes grados de desarrollo en los servicios si se trata de un proceso totalmente voluntario.

Debería asegurarse que los servicios clave de la organización y los servicios de soporte entran en este proceso de desarrollo. Puesto que, si no, se pueden convertir en un freno al desarrollo futuro del resto de la organización.

Finalmente, decir que sin datos objetivos, no hay evaluación objetiva posible de la gestión de los Servicios. De igual manera que, sin una evaluación objetiva de la gestión tampoco hay posibilidad de instaurar un proceso de mejora continua en ninguna organización.

b. Ayuntamiento de Madrid

c. Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada

Durante el transcurso de la auditoria realizada por AENOR, se ha obtenido una visión generalizada del gobierno local del Ayuntamiento de Villanueva de la Cañada, y se han detectado oportunidades de mejora que ofrecen la posibilidad de progresar en determinados aspectos de su gestión.

Todos aquellos subindicadores de la herramienta de evaluación que sitúan al municipio en los niveles rojo y amarillo son susceptibles de implantar acciones de mejora. No obstante, el equipo auditor pudo comprobar que el Plan de Modernización y excelencia Villanuev@avanza en fase de desarrollo, dará respuesta a muchos de los requisitos pedidos en la Norma, como es la implantación de un servicio de atención al ciudadano, la realización de encuestas de evaluación de la satisfacción de los ciudadanos, el seguimiento por parte de los mismos de los programas municipales y los planes de formación para el personal del ayuntamiento entre otros.

En definitiva para gestionar de forma eficaz la aplicación de la Norma hay que crear el marco cultural adecuado, en el que todas las personas aportan algo, en el que se usan las herramientas (tecnológicas o no) adecuadas, y se fomenta el flujo de mensajes en todas las direcciones. Esto ayudará a disminuir la incertidumbre, reforzar las metas de la empresa convirtiéndola en un organismo ágil, efectivo y por lo tanto más competitivo

El éxito de cualquier gestión y en definitiva el de la implantación de la Norma depende en gran medida de las pequeñas mejoras que en cantidad y a gran velocidad se pongan en practica. En concreto y como reconocimiento al esfuerzo de los técnicos en la fase de recopilación de datos de la evaluación operativa introdujimos, de manera rápida e inmediata algunas modificaciones y recomendaciones que detectamos con la auditoría.

A modo de cierre, el resultado de la evaluación puede ser y de hecho en nuestro caso así se acordó, el punto de partida para la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad.

5. CONCLUSIONES

La calidad en la gestión de las organizaciones es, cada vez más, un factor decisivo para conseguir ventajas competitivas. En este contexto podemos equiparar la excelencia a la competitividad, es decir, el logro de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Excelencia significa por tanto conseguir los mejores resultados en relación a todos los grupos de interés (clientes, proveedores, accionistas, empleados/as, sociedad), y para ello es necesario que las organizaciones se valgan de herramientas de evaluación con el fin de conocer tanto el grado de madurez organizativa al inicio, como la evolución tras las mejoras conseguidas.

La excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante enfoques, que se fundamentan en los conceptos fundamentales que nos proporcionan los Modelos de Evaluación expuestos brevemente en esta publicación y que constituyen la base del camino hacia la excelencia. Por tanto, la utilización, de alguno de los Modelos anteriormente expuestos, es el primer paso para promover valores y comportamientos más que deseables hoy día en las administraciones públicas locales como son:

EFICACIA / EFICIENCIA:

- Organización orientada a la consecución de resultados excelentes y satisfacción de la ciudadanía.

LIDERAZGO:

- Líderes que dirigen, impulsan y apoyan el cambio en la organización.

CALIDAD:

- Aumento de los niveles de calidad de los servicios prestados a la ciudadanía.
- Orientación de la organización a las necesidades ciudadanas.

PARTICIPACIÓN Y COOPERACIÓN:

- Diálogo constructivo en todos los niveles de la organización (Gestión participativa).
- Personas motivadas y capaces de desarrollar su trabajo eficazmente.
- Cooperación con socios y aliados para obtener un beneficio mutuo.

Además la aparición de nuevas normas específicas para la administración pública UNE 66182. Permite una mayor adaptación de los conceptos de calidad a la vez que proporciona una nueva metodología para evaluar la confiabilidad de los gobiernos locales.

Por todo ello, desde esta breve publicación se anima a organizaciones locales a aprovechar las múltiples y exitosas experiencias existentes en el ámbito local.

6. BIBLIOGRAFIA

- EFQM. Modelo de Excelencia-2003 Sector Público.
 - EFQM. Conceptos fundamentales de Excelencia.
 - FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (FUNDIBQ) (1999) Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.
 - JUANES, B y BLANCO, J (2001): El gato de Alicia. Modelos de calidad en la Administración Pública. Galgano España, Ediciones Díaz de Santos.
 - MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (1999): Guía de Autoevaluación para la Administración Pública Modelo Europeo de Gestión de Calidad”. Colección Informes y Documentos. Serie: Administración General.
 - OBSERVATORIO PARA LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS. (2004): Modelo Ciudadanía.
 - Norma UNE – EN ISO 9001:2008
 - Norma UNE 66182:2009
 - Documento “CAF 2006, el Marco Común de Evaluación. Mejorar una Organización por medio de la Autoevaluación”.
 - Guía de Evaluación. Modelo EVAM. (Anexo I. Cuestionario de evaluación; Anexo II. Documento marco de actuación y Anexo III. Manuales de actuación).
- Mas información en:
- http://www.aeval.es/es/calidad_de_los_servicios_publicos/programas_de_calidad/programa_evaluacion/index.html

7. ANEXOS

7.1 SofQCuidadania

7.1.1 Aplicación de la herramienta de Santa Pola (Modelo Ciudadanía)

La Agencia de Desarrollo Local de Santa Pola, desde sus inicios, pero de forma mas consistente en los últimos años ha apostado por una gestión basada en la planificación estratégica, la gestión por procesos, la orientación hacia los ciudadanos y los resultados, y el compromiso como servidores públicos y para ello ha utilizado y promovido el uso de las nuevas tecnologías, los círculos de comparación (benchmarking), la gestión de conocimiento y las tecnologías de la información y la comunicación.

En definitiva ha optado por un modelo de gestión basada en un Sistema de Calidad, la evaluación de sus políticas, la atención a la voz del ciudadano y de otras partes interesadas, la implicación de sus recursos humanos y la actualización de las nuevas tecnologías que permitan alcanzar estos objetivos como Organización, en el marco de una política de Responsabilidad Social Corporativa que permita un desarrollo económico y social sostenible.

Esta firme voluntad ha permitido que en la actualidad disponga un Servicio de Planificación y Calidad y otro de Nuevas Tecnologías comprometido con la gestión de la Organización y los criterios antes mencionados, haya apostado por certificar sus Servicios según la Normas ISO y disponga de una herramienta informática propia para dicha gestión del Sistema de Calidad denominada “SofQadlsantapola”. La decisión de gestionar con un Sistema de Calidad fue la primera decisión, pero posteriormente se vio la conveniencia de autoevaluarse para ver si la organización crecía con la suficiente madurez que garantizara el equilibrio de la misma y su compromiso con los ciudadanos, utilizando el Modelo Ciudadanía auspiciado actualmente por la Fundación Internacional para los Compromisos de Calidad “IFQA”.

El Modelo Ciudadanía por ser publico y estar dirigido a la Administración Publica Local, tal y como avala la propia FEMP, nos pareció adecuado si bien observamos que podría mejorarse y establecimos un acuerdo de colaboración con la citada Fundación para ello, que con su resultado nos presentamos a los Premios de Buenas Prácticas en la categoría de Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2008, convocados por el Ministerio de Administraciones Públicas, y ha dado como resultado una actualización del cuestionario para la autoevaluación y la creación de una herramienta informática que lo hace mas fácil, denominada “**SofQCuidadania**”, que ya esta alojada en nuestro Servidor y que pronto bajo Convenio con IFQA pondremos al servicio de los Municipios que lo soliciten.

El trabajo consistió en darle a los técnicos el Modelo Ciudadanía y solicitarles una valoración de la viabilidad de su utilización en nuestra Organización. Dicha valoración fue positiva en cuanto al tipo de modelo a utilizar, pero negativo en cuanto a parte de su lenguaje y sobre todo por lo costoso de su utilización de forma manual. Tras diversas practicas, reflexiones y evaluaciones de los efectos de la utilización del Modelo

Ciudadanía se tomo decisión la utilización de dicho Modelo Ciudadanía, previa petición de autorización para adaptar el cuestionario y la creación de la herramienta que nos ocupa: SofQCudadanía”.

La aplicación informática del Modelo Ciudadanía aporta el cuestionario para la autoevaluación, los resultados comparados con la excelencia del modelo y como novedad también nos facilita una comparación con la media de nuestra Organización, de tal forma que podamos plantear un plan de mejora equilibrado y acorde con la madurez organizativa del momento. También nos facilitara un listado de nuestros puntos fuertes y áreas de mejora, que nos permita planificar las acciones a emprender para seguir mejorando el servicio a nuestros ciudadanos y teniendo en cuenta los efectos y resultados que producimos en el resto de la Sociedad y su entorno.

Recordemos que el Modelo Ciudadanía se estructura en cinco variables, veinte criterios, cincuenta Subcriterios y más de un centenar de orientadores, que en conjunto permiten evaluar las organizaciones públicas desde la perspectiva de los principios y valores de la calidad y la mejora de los Servicios Públicos.

TIPO DE VARIABLES	DENOMINACIÓN DE LOS CRITERIOS	NUMERO CRITERIOS	NUMERO SUBCRITERIOS
Base de la Planificación y Liderazgo	Marco programático y competencial.	5	2
	Liderazgo Político.		1
	Liderazgo Directivo.		1
	Planificación y Estrategia.		2
	Conectividad.		2
Círculo de los Recursos	Recursos Humanos.	7	4
	Recursos Materiales.		2
	Recursos Tecnológicos.		2
	Recursos Económicos.		2
	Recursos Relacionales.		2
	Recursos Medioambientales.		2
	Recursos del Conocimiento.		2
Bloque de los Efectos	Satisfacción de la Sociedad.	4	3
	Satisfacción del Entorno.		3
	Satisfacción de los Recursos Humanos.		3
	Satisfacción de los ciudadanos/clientes.		3
Plano de los Procesos y la Metodología	Procesos.	2	2
	Metodología.		2
Eje de la Comunicación	Comunicación Interna.	2	5
	Comunicación Externa.		5
SUMAN		20	50

La aplicación “**SofQCuidadania**” pretende hacer accesible un modelo de autoevaluación como el Ciudadanía a cualquier tipo de Organización, independientemente de su tamaño, capacidad organizativa y nivel de implantación de cualquier Sistema de Gestión de la Calidad, y puede utilizarse para toda la Organización o para una Unidad o Servicio concreto de la misma.

La herramienta “SofQCuidadania” se compone de las siguientes partes:

- Presentación de la aplicación informática
- Recogida de datos y Normas de utilización
- Cuestionario del Modelo Ciudadanía
- Resultados comparativos con la Excelencia del Modelo Ciudadanía
- Resultados comparativos con la propia media de la Organización
- Gráficos
- Espacio para redactar informe o observaciones
- Instrucciones para imprimir

La herramienta “SofQCuidadania” tiene como objetivo, como antes indicábamos, acercarnos a los datos de nuestra Organización y compararlos con un Modelo, en este caso el Ciudadanía, y hacerlo de tal forma que nos permita tener el máximo de datos posibles para tomar los acuerdos necesarios para una continua mejora de nuestros servicios hacia el ciudadano, así como para nuestra mejor gestión y sobre todo para cumplir con nuestra vocación de administración pública eficaz, eficiente y responsable.

En este apartado de los datos y las acciones de mejora, quiero compartir una reflexión que solo pretende que sirva para que cada Organización adopte su propia decisión marcar y posteriormente evaluar sus políticas públicas, pues siendo únicos los datos entrantes, es decir que se trata de datos basados en evidencias de la organización, siendo único el cuestionario y su base estructural cuantificada a través de las diferentes puntuaciones de cada subcriterio que establece diferentes peso para cada uno de ellos sobre la puntuación total del criterio, de la variante y del total del modelo (Ciudadanía), no es menos cierto que los resultados que obtendremos pueden ser de diferentes representaciones y por lo tanto que dan pie a diferentes interpretaciones.

En primer lugar deberemos decidir que resultados son los prioritarios para nuestras decisiones a la hora de planificar nuestras acciones de mejora, ya que pueden ser los resultados de la comparativa de nuestra puntuación obtenida con la excelencia del modelo, o la comparativa con nuestra media como organización.

En segundo lugar deberemos decidir en que marco nos encontramos mejor, en el de resultados netos, o en el de los porcentajes, es decir a estamos a tantos puntos para llegar al objetivo (puntos de la excelencia o puntos de la media de nuestra organización), o nos planteamos que estamos en un porcentaje concreto de cumplimiento del objetivo anteriormente mencionado.

En tercer lugar, estableceremos nuestro plan de mejora teniendo en cuenta los resultados de las cinco variables, los veinte criterios o los cincuenta subcriterios, es decir haremos el plan de mejora teniendo en cuenta nuestros puntos fuertes y áreas de mejora

estableciendo prioridades de forma muy global (variantes), de forma general (criterios), o lo haremos de forma detallada (subcriterios)

Nosotros hemos optado, primeramente por utilizar el sistema de puntos obtenidos y no el de porcentaje de cumplimiento, y por otra parte la comparativa será entre criterios con la media de la organización, si bien a la hora de tomar decisiones también tomaremos en consideración los resultados comparativos con la excelencia del modelo, así como la situación global de cada una de las cinco variantes del Modelo Ciudadanía y de algún subcriterio significativo.

Autoevaluar una Organización es una buena practica, mas bien la evaluación de las políticas publicas deberían ser obligatorias para una buena gestión de la Gobernanza confiable, pero la evaluación no es solo la obtención y comparación de unos resultados que reflejan la situación de la organización en cuanto a su comportamiento para con los ciudadanos, el entorno y la sociedad en general, sino que esta evaluación seria incompleta si no tuviera como fin la mejora continua de la organización en su misión de servicio publico, por ello a la vista de estos resultados es necesario poner un marcha un Plan de Mejora priorizando las acciones en función de los objetivos y criterios que la Organización haya establecido.

A continuación presentamos las diferentes pantallas que se encontraran en la herramienta, asi como su sistemática de funcionamiento desde el acceso a la misma hasta la elaboración del informe sobre la autoevaluación realizada.

Se accede a través de Internet en la siguiente dirección:

<http://www.adlsantapola.es/autoevaluacion/>, para lo que se necesitara las oportunas claves, que se habrán obtenido antes



SoftQCiudadanía

SoftQCiudadanía es una aplicación informática diseñada por la Agencia de Desarrollo Local específicamente para realizar la Autoevaluación del Modelo Ciudadanía de los Servicios Públicos, cedida bajo convenio de colaboración a la Fundación Internacional para los Compromisos de Calidad (IFQA), con el objetivo de acercar la implantación del Modelo Ciudadanía a las Corporaciones Locales.

Su finalidad es proporcionar a los empleados de cualquier organismo público un instrumento eficaz y eficiente para evaluarse, facilitando el control y seguimiento de la evolución de dicha organización e identificando las áreas de mejora sobre las que elaborar un plan de acción, contribuyendo así a la mejora continua de la misma.



Version 1.1 (Septiembre 2009)

Entrar

INICIO DE LA APLICACIÓN:

Le damos a entrar y nos encontramos con las normas e instrucciones de la aplicación:


SoftQCiudadanía

Normas e instrucción de la aplicación

1. El usuario se compromete a guardar los datos de esta autoevaluación durante al menos 5 años con el objetivo de en una segunda fase confeccionar un histórico de la media de los datos de las organizaciones autoevaluadas en esta herramienta. Estos datos se pondrán a disposición del IFOA a cualquier requerimiento de la misma.
2. El usuario se compromete a hacer constar la herramienta utilizada en sus publicaciones o actos públicos, así como la propiedad correspondiente a IFOA.
3. El usuario se compromete a solicitar a IFOA la posibilidad de organizar cualquier mejora en la herramienta o dependiente de ella, y en caso de ser afirmativa la respuesta, dicha mejora pasará a ser propiedad de IFOA.
4. El usuario se compromete a informar a IFOA de cualquier sugerencia o posibilidad de mejora que observe en la utilización de la presente herramienta.
5. IFOA no se responsabiliza del uso que se pueda dar a los datos que se obtengan a través de la presente herramienta ni a la idoneidad de los planes de mejora que se pudieran derivar de la misma.
6. El Software se proporciona "TAL CUAL", sin garantías de ningún tipo. Los propietarios del Software no serán responsables de ningún daño directo o indirecto que resultara de la utilización de este Software, no garantizando que los resultados obtenidos sean aplicables a la Organización del usuario.

NOTA: La versión actual de la herramienta no permite guardar en el servidor los datos introducidos ni los resultados obtenidos, por lo que cada usuario debe encargarse de almacenar tanto los datos introducidos como los resultados en su ordenador. Para ello, recomendamos la utilización de una impresora virtual en el equipo que permita exportar listados a formato PDF. La aplicación permite, mediante el botón guardar, almacenar los datos de usuario y resultados obtenidos en cada etapa del estudio mediante la impresión a través de dicha impresora virtual. A modo de ejemplo, y de forma no excluyente, se puede utilizar PDF Creator, descargable desde el siguiente [enlace](#)

Para una correcta visualización de la herramienta se recomienda una resolución mínima de 1024 x 768.

[Comenzar](#)

Una vez aceptadas las condiciones de uso, pulsando en “**comenzar**” nos llevará a la siguiente página donde nos encontraremos un cuestionario sobre nuestra Organización a efectos de centrar la autoevaluación y de cara a la posibilidad de crear un histórico del Modelo Ciudadanía y su implantación en la Administración Pública Local.

En esta pantalla también se dará la posibilidad de insertar el logotipo de la organización que se evalúa, para que posteriormente este aparezca en toda la documentación cuando se imprima y se guarde en su propio ordenador.



RECOGIDA DE DATOS

Datos de la Organización

Denominación:

Ámbito:

Tipo:

Dirección

Dirección:

Localidad:

Código Postal:

Provincia:

Comunidad Autónoma:

País:

Página Web:

Datos de quien se evalúa

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN:

Le damos a siguiente y nos encontramos el cuestionario con las 75 preguntas, en tres paginas (en todo momento hay iconos para cambiar de hoja o iniciar de nuevo) y al final un nuevo icono para dar el visto bueno definitivo del cuestionario, para iniciar la autoevaluación.



CUESTIONARIO



Criterio 1: Marco Programático y Competencial	Valoración
1.- ¿Manifiesta el Equipo de Gobierno, de forma visible, el compromiso que tiene la Organización con la orientación hacia la ciudadanía?	100
a) No se demuestra	<input type="radio"/>
b) Se demuestra	<input type="radio"/>
c) Se demuestra en casi todas las declaraciones pertinentes	<input type="radio"/>
d) Se demuestra en todas las declaraciones pertinentes	<input type="radio"/>
e) Se demuestra en todas las declaraciones pertinentes de forma sistemática y medida	<input checked="" type="radio"/>
2.- ¿Existen normas, planes, iniciativas, etc., que evidencian la orientación de la Organización hacia la ciudadanía?	100
a) No existe ninguna norma de este tipo	<input type="radio"/>
b) Existe conciencia de su necesidad y de su importancia y se ha iniciado la elaboración de la norma	<input type="radio"/>
c) Existen normas elaboradas y se ha iniciado su aplicación	<input type="radio"/>
d) Existen normas aplicadas	<input type="radio"/>
e) Existen normas totalmente aplicadas, evaluadas y revisadas	<input checked="" type="radio"/>
3.- ¿Entre los objetivos del programa político del partido o los partidos que forman el gobierno se contempla el obtener la satisfacción de sus empleados y de la ciudadanía?	50

Durante todo el proceso se podrá volver a editar una parte o todo. También se podrá volver hacia atrás, si viéramos un resultado extraño, para comprobar la respuesta y poder modificarla si procede.

Al finalizar el cuestionario y validar el resultado se podrá imprimir, para después pasar a la siguiente pantalla. Con esta se inicia la recogida de datos obtenidos tras rellenar el cuestionario.



OBTENCIÓN DE DATOS:

Primero facilita por criterios y subcriterios los datos sobre el peso de estos sobre el total del Modelo, así como las puntuaciones obtenidas por criterios y subcriterios según las contestaciones al cuestionario contestado y por lo tanto las diferencias y el grado de cumplimiento con el Modelo.

A continuación tendremos un cuadro con los criterios clasificados en función de su mayor grado de cumplimiento con los puntos fuertes y con las áreas de mejora.

SoftQCiudadania Autoevaluación | Excelencia | Propia Media | Gráficos | Observaciones | Guardar **Organización**

Resumen de Autoevaluación según Excelencia				
CRITERIOS	Peso	Puntuación	Diferencia Puntos Modelo	% Cumplimiento
1.- MARCO PROGRAMÁTICO Y COMPETENCIAL	20	17.50	-2.50	87.50
1.- Los programas políticos y las manifestaciones de los políticos definen el compromiso institucional con los ciudadanos y los clientes del Organismo.	10	7.50	-2.50	75.00
2.- El conjunto legal del Organismo define adecuadamente el compromiso institucional con los ciudadanos y los clientes del Organismo.	10	10.00	0.00	100.00
2.- LIDERAZGO POLÍTICO	20	8.75	-11.25	43.75
3.- Los políticos muestran de forma visible y evaluable su compromiso con los valores de la calidad.	20	8.75	-11.25	43.75
3.- LIDERAZGO DIRECTIVO	20	15.00	-5.00	75.00
4.- Los directivos muestran de forma visible y evaluable su compromiso con los valores de la calidad.	20	15.00	-5.00	75.00
4.- PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	20	20.00	0.00	100.00
5.- Los políticos determinan la orientación de la Organización	10	10.00	0.00	100.00

SoftQCiudadania Autoevaluación | Excelencia | Propia Media | Gráficos | Observaciones | Guardar **Organización**

Clasificación criterios según desviación sobre Excelencia		
CRITERIOS	Puntuación	Diferencia Puntos Modelo
4.- Planificación Y Estrategia	20.00	0.00
5.- Conectividad	20.00	0.00
8.- Recursos Tecnológicos	20.00	0.00
7.- Recursos Materiales	18.75	-1.25
17.- Procesos	38.33	-1.67
1.- Marco Programático Y Competencial	17.50	-2.50
12.- Recursos Del Conocimiento	15.00	-5.00
3.- Liderazgo Directivo	15.00	-5.00
9.- Recursos Económicos	13.75	-6.25
18.- Metodología	32.50	-7.50
2.- Liderazgo Político	8.75	-11.25
10.- Recursos Relacionales	7.50	-12.50
6.- Recursos Humanos	5.83	-14.17
11.- Recursos Medioambientales	2.50	-17.50

Y por ultimo encontraremos un cuadro, en el que aparecerán, por una parte los criterios clasificados por orden en relación a su mejor puntuación en comparación con el Modelo como puntos fuertes de la Organización y por otra los criterios con peor resultados que serían las áreas de mejora, clasificadas primeramente las que peor resultados han obtenido.

Clasificación de los Puntos Fuertes y Áreas de Mejora	
Puntos Fuertes en función de la Excelencia	% Cumplimiento
4.- Planificación Y Estrategia 5.- Los políticos determinan la orientación de la Organización Pública. 6.- Los directivos participan y se implican en la estrategia de la Organización Pública.	100.00
5.- Conectividad 7.- Se superan las fracturas competenciales entre distintas administraciones dando territorialidad y transversalidad a las políticas 8.- Se superan las fracturas competenciales en la propia Organización.	100.00
8.- Recursos Tecnológicos 15.- Se gestiona el mobiliario y otros materiales mueble. 16.- Se prioriza la asignación de recursos tecnológicos en cuanto al enfoque al ciudadano.	100.00
17.- Procesos 37.- Se determinan los procesos, especialmente los que inciden de manera especial en las actividades de orientación ciudadana de la Organización. 38.- Se evalúan y revisan procesos, especialmente los que inciden de manera especial en las actividades de orientación ciudadana de la Organización.	95.83
7.- Recursos Materiales	93.75

Áreas de mejora en función de la Excelencia	
	% Cumplimiento
2.- Liderazgo Político 3.- Los políticos muestran de forma visible y evaluable su compromiso con los valores de la calidad.	43.75
10.- Recursos Relacionales 19.- Se compara sus actividades, sus recursos y su enfoque con las de otras Organizaciones que consiguen buenos resultados. 20.- La Organización establece las relaciones con otras Organizaciones.	37.50
19.- Comunicación Interna 41.- Se articula el sistema de diálogo vertical y se comunican la política y la estrategia. 42.- Se articula el sistema de diálogo horizontal. 43.- Se realiza la señalización interna. 44.- Se administra la información relevante para los ciudadanos/clientes.	35.00
6.- Recursos Humanos 9.- Se planifican los recursos humanos de la Organización Pública. 10.- Se evalúan y reconocen las capacidades del personal de la Organización Pública y se tienen en cuenta los conocimientos de calidad en la promoción de los empleados públicos 11.- Se evalúan los sistemas de relación y negociación entre el personal y el equipo directivo. 12.- Se definen las condiciones de trabajo de los empleados que están destinados en las actividades de mayor contacto con el ciudadano/cliente.	29.17
11.- Recursos Medioambientales	12.50

Aquí al igual que en el apartado anterior, primero facilitara por criterios y subcriterios los datos sobre el peso de estos, pero esta vez sobre la propia media de la organización, así como las puntuaciones obtenida por criterios y subcriterios según las contestaciones al

cuestionario y por lo tanto nuestras diferencias y el grado de cumplimiento con la media de la organización.

Resumen de Autoevaluación según la Propia Media				
CRITERIOS	Objetivo Según Media	Puntuación	Diferencia Ptos. Sobre Media	% Cumplimiento
1.- MARCO PROGRAMÁTICO Y COMPETENCIAL	10.01	17.50	+7.49	174.85
1.- Los programas políticos y las manifestaciones de los políticos definen el compromiso institucional con los ciudadanos y los clientes del Organismo.	5.00	7.50	+2.50	149.88
2.- El conjunto legal del Organismo define adecuadamente el compromiso institucional con los ciudadanos y los clientes del Organismo.	5.00	10.00	+5.00	199.83
2.- LIDERAZGO POLITICO	10.01	8.75	-1.26	87.43
3.- Los políticos muestran de forma visible y evaluable su compromiso con los valores de la calidad.	10.01	8.75	-1.26	87.43
3.- LIDERAZGO DIRECTIVO	10.01	15.00	+4.99	149.88
4.- Los directivos muestran de forma visible y evaluable su compromiso con los valores de la calidad.	10.01	15.00	+4.99	149.88
4.- PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	10.01	20.00	+9.99	199.83
5.- Los políticos determinan la orientación de la Organización	5.00	10.00	+5.00	199.83

A continuación tendremos un cuadro con los criterios clasificados en función de su mayor grado de cumplimiento con los puntos fuertes y con las áreas de mejora

Clasificación criterios según desviación sobre la Media obtenida		
CRITERIOS	Punt. Sobre su Media	Diferencia Puntos Media
16.- Satisfacción Del Ciudadano/cliente	60.05	29.95
15.- Satisfacción De Los Recursos Humanos	60.05	19.95
17.- Procesos	20.02	18.32
18.- Metodología	20.02	12.48
4.- Planificación Y Estrategia	10.01	9.99
5.- Conectividad	10.01	9.99
8.- Recursos Tecnológicos	10.01	9.99
20.- Comunicación Externa	50.04	9.96
7.- Recursos Materiales	10.01	8.74
1.- Marco Programático Y Competencial	10.01	7.49
12.- Recursos Del Conocimiento	10.01	4.99
3.- Liderazgo Directivo	10.01	4.99
9.- Recursos Económicos	10.01	3.74
2.- Liderazgo Político	10.01	-1.26

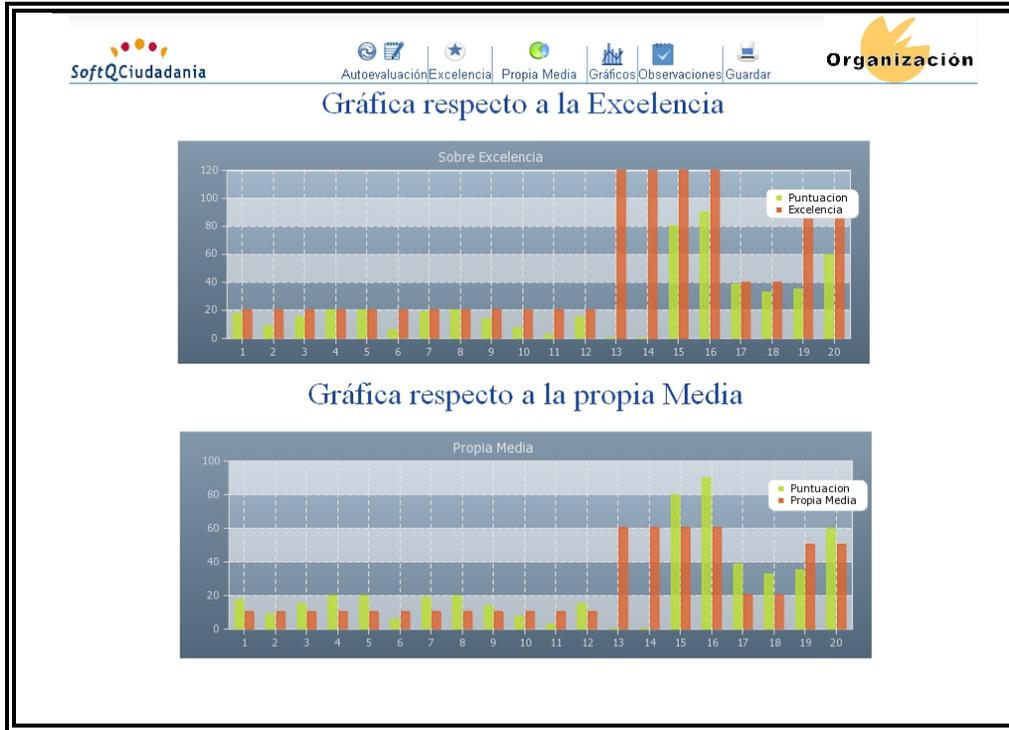
Y por ultimo encontraremos un cuadro, en el que aparecerán, por una parte los criterios clasificados por orden en relación a su mejor puntuación en comparación con la propia media como puntos fuertes de la Organización y por otra los criterios con peor resultados que serían las áreas de mejora, clasificadas primero las que peor resultados han obtenido

Clasificación de los Puntos Fuertes y Áreas de Mejora	
Puntos Fuertes en función de la Media	% Cumplimiento
4.- Planificación Y Estrategia	199.83
5.- Los políticos determinan la orientación de la Organización Pública. 6.- Los directivos participan y se implican en la estrategia de la Organización Pública.	
5.- Conectividad	199.83
7.- Se superan las fracturas competenciales entre distintas administraciones dando territorialidad y transversalidad a las políticas 8.- Se superan las fracturas competenciales en la propia Organización.	
8.- Recursos Tecnológicos	199.83
15.- Se gestiona el mobiliario y otros materiales mueble. 16.- Se priorizar la asignación de recursos tecnológicos en cuanto al enfoque al ciudadano.	
17.- Procesos	191.51
37.- Se determinan los procesos, especialmente los que inciden de manera especial en las actividades de orientación ciudadana de la Organización. 38.- Se evalúan y revisan procesos, especialmente los que inciden de manera especial en las actividades de orientación ciudadana de la Organización.	
7.- Recursos Materiales	187.34

Áreas de Mejora en función de la Media	
	% Cumplimiento
2.- Liderazgo Político	87.43
3.- Los políticos muestran de forma visible y evaluable su compromiso con los valores de la calidad.	
10.- Recursos Relacionales	74.94
19.- Se compara sus actividades, sus recursos y su enfoque con las de otras Organizaciones que consiguen buenos resultados. 20.- La Organización establece las relaciones con otras Organizaciones.	
19.- Comunicación Interna	69.94
41.- Se articula el sistema de dialogo vertical y se comunican la politica y la estrategia. 42.- Se articula el sistema de dialogo horizontal. 43.- Se realiza la señalización interna. 44.- Se administra la información relevante para los ciudadanos/clientes.	
6.- Recursos Humanos	58.28
9.- Se planifican los recursos humanos de la Organización Pública. 10.- Se evalúan y reconocen las capacidades del personal de la Organización Pública y se tienen en cuenta los conocimientos de calidad en la promoción de los empleados públicos 11.- Se evalúan los sistemas de relación y negociación entre el personal y el equipo directivo. 12.- Se definen las condiciones de trabajo de los empleados que están destinados en las actividades de mayor contacto con el ciudadano/cliente.	
11.- Recursos Medioambientales	24.98

GRÁFICOS:

Se presentan varios gráficos. Encontraremos dos que representan la comparación de los puntos obtenidos y el Modelo, y con la media de la propia Organización.



En segunda lugar encontraremos un grafico que contempla los criterios por variables indicando con colores (verde = puntos fuertes y rojo = áreas de mejora) la situación de dichos criterios en comparación con el Modelo y con la media de la organización.

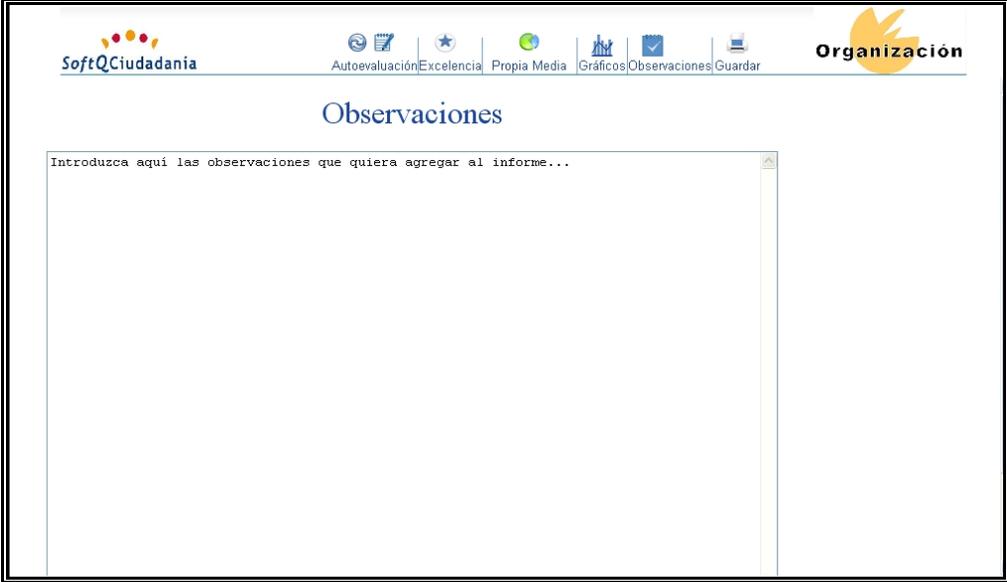
CLASIFICACIÓN MADUREZ ORGANIZATIVA			
VARIABLES	CRITERIOS	ORDEN SEGÚN EXCELENCIA	ORDEN SEGÚN MEDIA
Base de Planificación y Liderazgo	1.Marco Programático y Competencial	6	10
	2.Liderazgo Político	11	14
	3.Liderazgo Directivo	8	12
	4.Planificación y Estrategia	1	5
	5.Conectividad	2	6
Círculo de los Recursos	6.Recursos Humanos	13	16
	7.Recursos Materiales	4	9
	8.Recursos Tecnológicos	3	7
	9.Recursos Económicos	9	13
	10.Recursos Relacionales	12	15
	11.Recursos Medioambientales	14	17
	12.Recursos del Conocimiento	7	11
	13.Satisfacción de la Sociedad	19	19
	14.Satisfacción del Entorno	20	20

Y en tercer lugar, encontraremos un gráfico que contempla los criterios por variables indicando con colores (verde = puntos fuertes, y rojo = áreas de mejora) la situación global de la organización (media de los criterios, teniendo en cuenta su comportamiento en relación el modelo y a su propia media), así como una clasificación de los puntos fuertes y áreas de mejora de las cinco variables.

EVALUACIÓN GLOBAL POR VARIABLES			
VARIABLES	CRITERIOS	RESULTADO COMBINADO	ÁREAS DE MEJORA
Base de Planificación y Liderazgo	1.Marco Programático y Competencial	Verde	Segunda Área con Puntos Fuertes
	2.Liderazgo Político	Rojo	
	3.Liderazgo Directivo	Verde	
	4.Planificación y Estrategia	Verde	
	5.Conectividad	Verde	
Círculo de los Recursos	6.Recursos Humanos	Rojo	Tercera Área de Mejora
	7.Recursos Materiales	Verde	
	8.Recursos Tecnológicos	Verde	
	9.Recursos Económicos	Rojo	
	10.Recursos Relacionales	Rojo	
	11.Recursos Medioambientales	Rojo	
	12.Recursos del Conocimiento	Verde	
	13.Satisfacción de la Sociedad	Rojo	
	14.Satisfacción del Entorno	Rojo	

ESPACIO PARA REDACTAR INFORME O OBSERVACIONES

Por último se ha previsto un apartado donde la propia organización pueda redactar su valoración, las sugerencias o las instrucciones para la realización del Plan de Mejora o cualquier actuación de la organización, en función de esta evaluación. También podría utilizarse por el evaluador, en caso de ser externo, para hacer su informe sobre la situación de la organización y las recomendaciones que crea oportuno indicar.



The screenshot shows the SofQCuidadania web interface. At the top, there is a navigation bar with the logo 'SoftQCuidadania' on the left and 'Organización' on the right. Between them are several menu items: 'Autoevaluación', 'Excelencia', 'Propia Media', 'Gráficos', 'Observaciones', and 'Guardar'. Below the navigation bar, the main heading is 'Observaciones'. Underneath this heading is a large text input area with the placeholder text 'Introduzca aquí las observaciones que quiera agregar al informe...'. The input area is currently empty.

El siguiente paso de este Proyecto, sería disponer de un histórico de todas las Organizaciones que se vayan autoevaluando con el Modelo Ciudadanía y su aplicación “SofQCuidadania” para ir configurando la media organizativa de las Organizaciones que utilizan el Modelo Ciudadanía, y con ello tendremos otro elemento comparativo, que nos siga animando a la mejora continua, además de que nos posibilite el intercambio de experiencias y vivencias, pudiendo llegar a la creación de un foro de los usuarios de la aplicación “SofQCuidadania”, a través de los Círculos de Comparación, metodología muy utilizada por la Fundación IFQA y que ha dado grandes resultados en proyectos de formación semipresencial en determinados lugares de España, siendo la primera experiencia la promovida con gran éxito por la Excelentísima Diputación de Alicante y más recientemente la desarrollada en América Central y el Caribe en colaboración con la Fundación DEMUCA, instrumento técnico y financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo “AECID” que promueve el fortalecimiento de los gobiernos locales de Centroamérica y El Caribe.