

MODELO EUROPEO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (European Foundation for Quality Management) fue creada en 1988 por 14 organizaciones europeas con objeto de impulsar la mejora de la calidad de las empresas europeas. En 1992 lanzó el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, conocido internacionalmente como Modelo EFQM de autoevaluación, y promueve su utilización mediante la creación del Premio Europeo a la Calidad y sus sucesivas convocatorias anuales.

El Modelo Europeo de Gestión de Calidad se compone de nueve criterios reunidos en dos grandes grupos: los criterios agentes (causa) y los criterios resultados (efecto).

"Cada criterio se compone de diferentes subcriterios y éstos se despliegan, en áreas de diagnóstico. Es a través de las áreas de diagnóstico cómo se efectúa la autoevaluación que sirve para posteriormente ordenar la gestión. Por este motivo es preciso adecuar estas áreas a la realidad del trabajo diario desarrollado en las unidades administrativas."

En los criterios agentes cada unidad tiene que analizar si las áreas le permiten hacer una autoevaluación adecuada a su realidad concreta o si tiene que efectuar una redefinición de las mismas.

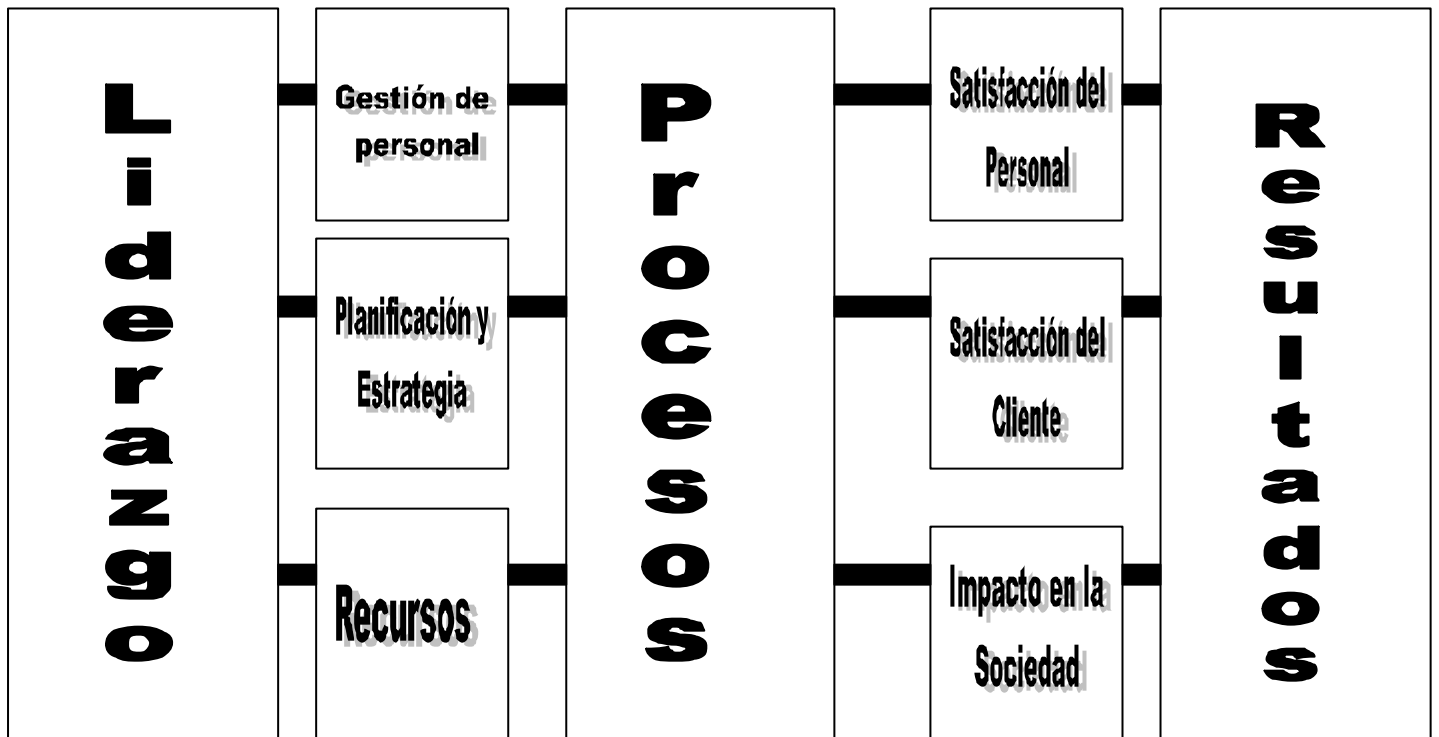
En los criterios resultados se tiene en cuenta cuáles son los logros que se han obtenido. Se analiza cual es la tendencia en la consecución de los resultados con respecto a los objetivos perseguidos por la unidad administrativa ó incluso en comparación con los que son alcanzados por otras unidades u organizaciones similares.

En la medición de los logros se tiene en cuenta tanto la percepción del personal, de los clientes y de la sociedad, como los datos reales en que se reflejan los citados logros.

"Todos los criterios se encuentran interrelacionados, los procesos son consecuencia de la planificación y la estrategia de

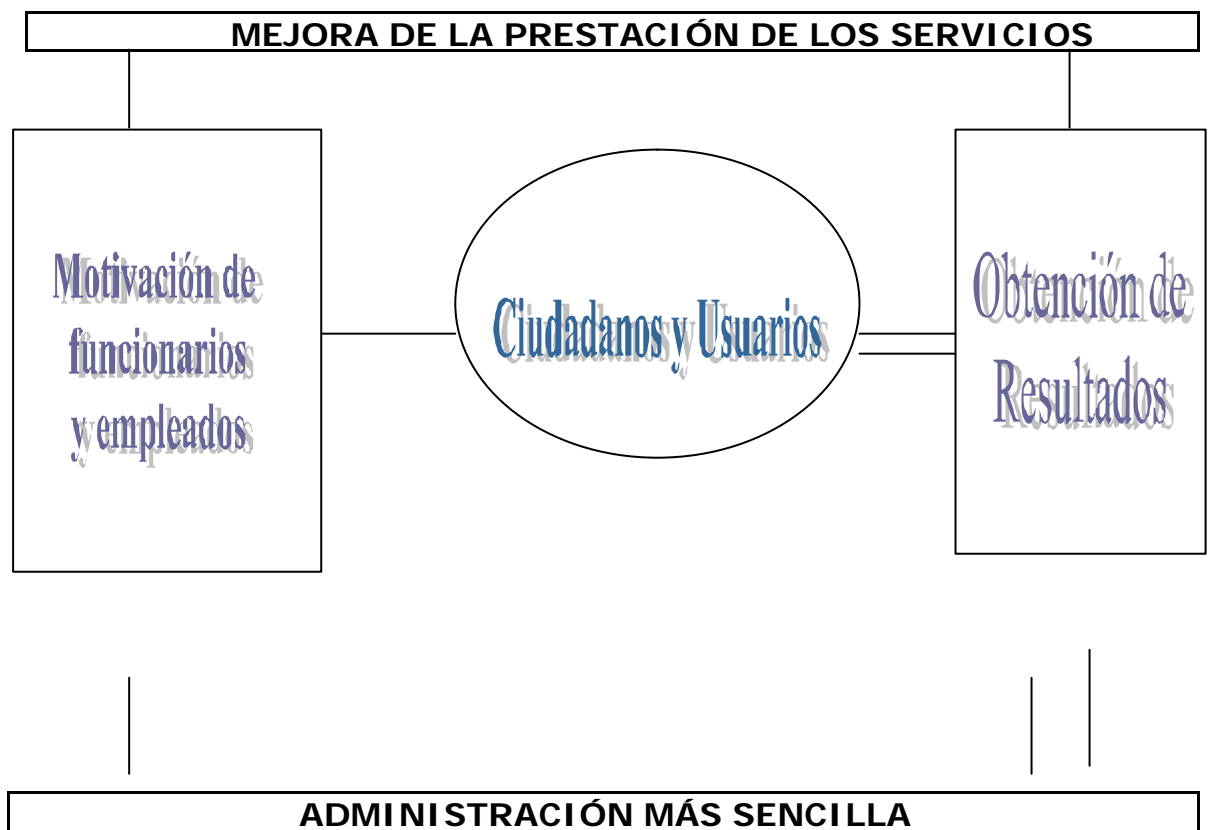
la unidad administrativa. A la planificación han de incorporarse los datos obtenidos sobre el grado de satisfacción del personal y de los clientes. Dicha satisfacción dependerá de cómo se desarrolle la gestión de personal y de los recursos. En la gestión de personal interviene decisivamente el liderazgo que se ejerza dentro de la unidad."

Modelo Europeo de Gestión de Calidad (Descripción esquemática)



Agentes

Resultados



MEJORA DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

Se sitúa a los ciudadanos y usuarios en un lugar central, se introduce la preocupación por la obtención de resultados, se motiva a los funcionarios y empleados públicos a comprometerse para construir una nueva Administración dónde son protagonistas activos y

en definitiva se sientan las bases: el que las unidades administrativas se den cuenta de que tienen que mejorar para que una Administración más sencilla contribuya al progreso personal y social de los ciudadanos.

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS DE AUTOEVALUACIÓN

LA AUTOEVALUACIÓN SEGÚN EL MODELO EUROPEO

El Modelo Europeo de Gestión de Calidad es, esencialmente, un modelo de autoevaluación, es decir, un instrumento de valoración, que las organizaciones se aplican a sí mismas. Mediante la autoevaluación una unidad puede efectuar un diagnóstico sobre cual es su situación, detectar sus puntos fuertes y las áreas de mejora, con el objeto de definir y aplicar planes de mejora. El sistema de autoevaluación funciona como una acción de carácter circular mediante la cual se van incorporando y consolidando sucesivamente los avances conseguidos y se progresa en la definición de nuevas áreas de mejora. La autoevaluación, es una metodología para introducir a la unidad en una dinámica de mejora continua. Mediante la autoevaluación una unidad evalúa exhaustivamente a través de un análisis global y sistemático todos sus aspectos por comparación con el Modelo que le sirve de referencia. El diagnóstico se va efectuando sobre cada uno de los subcriterios en que se subdividen los criterios y se va obteniendo una información muy útil de cuáles son los puntos fuertes que se poseen y en qué áreas hay que mejorar. Al mismo tiempo, se mide y puntúa. Como consecuencia de esta medición se pueden hacer comparaciones con la propia organización y con otras organizaciones que lo empleen.

De los resultados de la autoevaluación surgen los planes de mejora de la unidad. De ahí su valor como instrumento para la gestión, ya que su estructura orienta el desarrollo del plan o planes de mejora.

La autoevaluación puede hacerse sobre la unidad ó sobre una subdivisión de la misma.

El uso de la autoevaluación de acuerdo con el Modelo Europeo puede presentar las siguientes VENTAJAS para la unidad:

- es global o íntegra y por ello permite abarcar todos sus aspectos, así como las relaciones entre ellos,
- reúne los diferentes componentes de la gestión de calidad en un modelo sistemático,
- informa con datos y hechos ciertos cual es el estado de la unidad en un momento dado,
- sirve para la formación y facilita la cohesión del personal,
- descubre las áreas críticas donde debe mejorar cualquier unidad,
- sirve para conocer cómo se encuentra una unidad con respecto a otras,
- es un instrumento de motivación ya que facilita la obtención de resultados y la definición de planes de mejora que pueden ser desarrollados por la propia unidad.

La autoevaluación se corresponde con un proceso de mejora continua cuyas fases más críticas son la planificación y la ejecución de las acciones de mejora. Por ello, después de completar una ciclo de autoevaluación es necesario interrogarse sobre las siguientes cuestiones y darles una respuesta coherente:

- ¿Qué puntos fuertes se han identificado que deban mantenerse y capitalizarse?
- ¿Cuáles de los puntos fuertes necesitan ser desarrollados y aprovechados al máximo?
- ¿Qué áreas de mejora se consideran de máxima importancia?
- ¿Cuáles de las áreas de mejora por su menor importancia pueden no ser objeto de actuaciones?
- ¿Cómo se realizará el seguimiento de las acciones mejora que se hayan definido?

En lo que sigue se definirán los nueve criterios del Modelo con sus correspondientes subcriterios y áreas adaptados a las características propias de las unidades administrativas.

CRITERIO 1: LIDERAZGO

DEFINICIÓN:

En este criterio se describe cómo los directivos y los líderes de la unidad administrativa, con su comportamiento y sus decisiones, estimulan, apoyan y fomentan la gestión de calidad en la Administración Pública.

El impulso de los responsables políticos, los directivos y líderes de la Administración ha de guiar a las unidades administrativas para lograr una gestión de calidad mediante la mejora continua.

Por directivo se entiende quien tiene la responsabilidad máxima de cada unidad administrativa para dirigirla y adoptar decisiones.

Con el término líder se define a quien dirige, coordina o supervisa a las personas o grupos de una unidad administrativa a cualquier nivel.

Los líderes que gestionan cualquier unidad deben demostrar que conocen claramente a sus clientes y sus necesidades específicas.

SUBCRITERIOS:

1 a) Demuestran su comprensión y compromiso con la cultura de la gestión de calidad

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo los directivos y demás líderes:

- son congruentes en su estilo de dirección con los valores de la gestión de calidad,
- conocen los conceptos, instrumentos y metodología de la gestión de calidad,
- se implican personalmente con la gestión de calidad,
- lideran mediante el ejemplo,
- son accesibles y mantienen una actitud de escucha y receptividad,
- se comunican con el personal,
- se implican personalmente en la mejora de su unidad,
- se evalúan en su implicación y dirección de la gestión de calidad,

- potencian aquellos objetivos orientados hacia la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta los objetivos de la unidad administrativa de la que forman parte,
- fomentan y generan los cambios necesarios en actitudes y comportamientos del personal para conseguir la gestión de calidad

1 b) Potencian la implicación de todo el personal en la gestión de calidad y ofrecen los recursos y ayudas necesarios.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo los directivos y demás líderes:

- definen prioridades en el trabajo de la unidad,
- permiten que el personal desarrolle sus capacidades e incentivan su participación en las actividades de mejora,
- establecen compromisos de mejora, teniendo en cuenta las iniciativas del personal,
- fomentan la formación de todo el personal en gestión de calidad,
- animan a las personas a identificar los problemas y transformarlos en oportunidades de mejora.

1 c) Se implican con los clientes (internos y externos), con los proveedores (internos y externos) y con otras unidades y organizaciones.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo los directivos y demás líderes:

- organizan y participan en conferencias, congresos, seminarios y con cursos,
- conocen y mantienen relaciones continuas con los clientes y proveedores de la unidad y dan respuesta a sus necesidades,
- se responsabilizan de la dirección de su personal y se comprometen a relacionarse con el mismo,
- animan a todo el personal a identificar a sus clientes y proveedores,
- participan activamente en el desarrollo de iniciativas de calidad promovidas tanto por clientes como por proveedores,

- previenen los conflictos con clientes y proveedores y arbitran soluciones equilibradas entre los grupos interesados,
- informan a los clientes y a los proveedores de los cauces de que disponen para manifestar quejas y sugerencias,
- elaboran y difunden material sobre la gestión de calidad y la mejor; continua.

1 d) Reconocen y aprecian los esfuerzos y logros del personal.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo los directivos y demás líderes:

- conocen y estimulan el trabajo de las personas y los equipos,
- reconocen individual y públicamente el trabajo bien hecho del personal, dentro y fuera de la unidad,
- valoran también el esfuerzo realizado, además de los resultados,
- incrementan la autonomía y responsabilidad del personal, mediante 1 delegación, en reconocimiento a su esfuerzo.

CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

DEFINICIÓN

Mediante este criterio se debe conocer cómo la unidad administrativa formula, desarrolla y revisa su planificación y estrategia y la convierte en planes acciones concretos. La planificación y la estrategia deberán recoger la visión, misión, valores y la dirección estratégica de cada unidad. Este criterio ha de reflejar los principios de la gestión de calidad y cómo la unidad administrativa alcanzará sus objetivos mediante tales principios. La visión es la imagen de la realidad futura, deseable y alcanzable, de la unidad administrativa. La misión es la razón 'de ser de la unidad administrativa, la que justifica su existencia continuada. Los valores son las referencias conceptuales que orientan y describen el comportamiento del personal y determinan todas sus relaciones. La dirección estratégica constituye la orientación a medio plazo de los planes de acción de una unidad con el fin de lograr su misión y alcanzar su visión.

SUBCRITERIOS:

La autoevaluación debe mostrar:

2 a) Cómo la planificación y la estrategia de la unidad parte de una información relevante y global.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo la unidad utiliza la información sobre:

- clientes y proveedores,
- personal,
- los interesados y el resto de la sociedad,
- logros o resultados,
- las mejores prácticas de otras unidades y organizaciones,
- disposiciones normativas,
- cuestiones sociales y medioambientales,
- indicadores económicos y sociodemográficos,
- nuevas tecnologías.

2 b) Cómo se desarrolla la planificación y la estrategia de la unidad administrativa.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo la unidad administrativa:

- desarrolla y da a conocer su visión, misión y valores,
- formula la planificación y la estrategia de forma clara y coherente con su visión, misión y valores, partiendo de información relevante,
- distribuye las responsabilidades de cada estrategia dentro de la unidad,
- conjuga en la planificación y la estrategia las necesidades y expectativas de todos los grupos que tienen intereses en la unidad,
- refleja en la planificación y la estrategia los principios de la gestión de calidad, basados en el compromiso con el ciudadano y la organización en que se encuadre la unidad.

2 c) Cómo se comunica e implanta la planificación y la estrategia de la unidad.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo la unidad:

- comunica su planificación y estrategia a todo el personal,
- utiliza la planificación y la estrategia para elaborar los planes de acción y fijar objetivos,
- desarrolla planes de acción de acuerdo con los objetivos e implica al personal en su elaboración,
- establece prioridades entre las actividades,
- obtiene y toma en consideración la opinión del personal respecto a la planificación y la estrategia,
- asigna los recursos de que dispone según las necesidades para ejecutar los planes,
- adecua la formación a los programas de actuación,
- adapta su estructura para realizar la planificación y la estrategia.

2 d) Cómo se actualiza y mejora periódicamente la planificación y estrategia de la unidad.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo la unidad:

- evalúa la eficacia e impacto de la planificación,
- revisa y mejora la planificación y la estrategia.

CRITERIO 3: GESTIÓN DE PERSONAL

DEFINICIÓN:

A través de este criterio se debe examinar cómo la Administración, en sus diferentes organismos y unidades, desarrolla y aprovecha al máximo todo el potencial del personal que le presta servicio. Por personal se entiende las personas que prestan servicios en una unidad administrativa, cualquiera que sea la naturaleza del vínculo que las una a aquella. En este criterio se tendrá en cuenta cómo cada unidad administrativa se preocupa por su personal y cómo lo

gestiona, dentro del margen de decisión que posea en cada caso, de acuerdo con el marco establecido por el ordenamiento jurídico. La unidad debe explicitar las restricciones que se le han establecido y exponer cómo trabaja dentro de dichos límites para obtener una mejora de sus resultados.

SUBCRITERIOS:

La autoevaluación debe mostrar:

3 a) Cómo se planifica y mejora la gestión de personal

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo en la unidad administrativa:

- gestiona su personal en consonancia con la planificación y la estrategia,
- mide y toma en consideración la situación de clima laboral, niveles de motivación y grado de satisfacción del personal,
- efectúa la asignación de responsabilidades de acuerdo con los objetivos de la unidad,
- favorece el enriquecimiento continuo de los puestos de trabajo, potenciando la incorporación de nuevas funciones, técnicas o sistemas de trabajo.

3 b) Cómo se potencian y adaptan a las necesidades de la unidad la experiencia y las capacidades del personal

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo en la unidad administrativa:

- actualiza periódicamente las capacidades profesionales requeridas para el desempeño de las funciones de la unidad,
- se implica activamente en la actualización y adecuada valoración de los méritos establecidos para la incorporación de nuevo personal,
- identifica las deficiencias en materia formativa y traslada las mismas a los responsables de formación,

- facilita la incorporación a procesos formativos en consonancia con las deficiencias personales detectadas y los requerimientos organizacionales,
- promueve la formación continua y la autoformación,
- evalúa el plan de formación en sus tres niveles: grado de aprendizaje individual, repercusión sobre el puesto de trabajo y consecuencias sobre la unidad,
- fomenta el trabajo en equipo a través del desarrollo de las aptitudes personales necesarias para la mejora y la formación de ambientes de trabajo cooperativos.

3 c) Cómo se acuerdan, en una unidad administrativa, los objetivos del personal y se revisa continuamente el desempeño de sus funciones

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo en la unidad administrativa:

- se concilian los objetivos individuales y de los equipos con los objetivos de la unidad,
- se revisan y actualizan los objetivos del personal y de los equipos,
- se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados.

3 d) Cómo se promueve la implicación y participación de todo el personal en la mejora continua y se le reconoce y faculta para tomar decisiones.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo la unidad administrativa:

- fomenta y apoya la participación individual y de equipos en la mejora,
- apoya la formación del personal en. gestión de calidad,
- faculta al personal para tomar decisiones, mediante la delegación, y evalúa su eficacia,
- promueve el reconocimiento del personal para apoyar su implicación en la mejora continua.

3 e) Cómo se promueve un diálogo eficaz entre el personal y la unidad.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo en la unidad administrativa:

- se valora la comunicación interna como una herramienta de gestión y como un medio para motivar al personal,
- se identifican las necesidades de comunicación,
- los directivos y restantes líderes se implican en una estrategia de comunicación definida que sobrepase el enfoque tradicional limitado a emitir instrucciones en sentido descendente,
- se institucionaliza la realización periódica de evaluaciones sobre el grado de comunicación en la unidad para que con la información obtenida se efectúen las acciones correctoras precisas,
- se establecen dispositivos de información escrita y soportes tecnológicos de la información que posibiliten la mayor claridad y rapidez de las comunicaciones,
- se estructura una comunicación fluida, ágil, descendente, ascendente y horizontal, que implique al personal y los equipos.

3f) Cómo se preocupa la unidad por su personal.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo:

- se divulga y aplica la normativa sobre prevención de riesgos laborales, para establecer un adecuado nivel de protección de la salud del personal frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo,
- se fomenta la concienciación e implicación en temas de salud, seguridad y medio ambiente,
- se establecen acciones de ayuda al personal:
 - * acciones de acogida y tutoría para facilitar al personal de nuevo ingreso la inserción en la Administración,
 - * distinción de fidelidad o permanencia como reconocimiento,
 - * medidas previas a la jubilación para evitar el corte brusco de la actividad profesional y sus potenciales efectos negativos, así como de homenaje a los jubilados.

- se facilita el encuentro del personal para tratar temas de interés común,
- se proporcionan servicios complementarios,
- se tienen en cuenta las situaciones personales al organizar el trabajo.

CRITERIO 4: RECURSOS

DEFINICIÓN:

Este criterio describe cómo gestiona cada unidad sus recursos de manera eficaz y eficiente. Las unidades y organizaciones administrativas están sujetas a una regulación específica de los recursos. El ordenamiento jurídico establece una serie de limitaciones y requisitos especiales para la gestión de los recursos materiales que hace que las unidades administrativas tengan una capacidad para su utilización diferente a la que tienen las organizaciones privadas.

En la autoevaluación se debe medir cómo cada unidad utiliza los recursos, dentro de los límites específicos del sector público, para el cumplimiento de su planificación y estrategia. La unidad administrativa debe describir todas las particularidades y limitaciones que tiene para el uso de los recursos.

SUBCRITERIOS:

La autoevaluación debe mostrar:

4 a) Cómo se gestionan los recursos económicos y financieros.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo:

- se gestionan los recursos económicos y financieros para apoyar la planificación y la estrategia,
- se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de los recursos,
- se considera la posibilidad de obtener cofinanciación,

- se evalúa la gestión económica y financiera realizada, premiando la eficacia y eficiencia,
- se promueven innovaciones a las autoridades presupuestarias que faciliten la autonomía y la responsabilidad en la gestión económica.

4 b) Cómo se gestionan los recursos de información

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo la unidad administrativa:

- organiza y gestiona la información de forma coherente con la planificación y la estrategia,
- mantiene actualizada la información necesaria a la unidad,
- prepara la información teniendo en cuenta las necesidades y demandas del personal y de los clientes y facilita su acceso a los registros y archivos,
- utiliza un lenguaje comprensible para los clientes,
- protege eficazmente la información sobre datos de carácter personal,
- garantiza y mejora la validez, integridad y seguridad de la información.

4 c) Cómo se gestionan los materiales y las relaciones con los proveedores.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo la unidad administrativa:

- basa las adquisiciones públicas de suministros en criterios de calidad,
- desarrolla las relaciones con los proveedores de acuerdo con la planificación y la estrategia
- identifica los productos o servicios con mejor relación precio-calidad previamente a su adquisición o contratación,
- adecua los medios materiales a las actividades que se realizan y se tienen en cuenta las necesidades del personal y de los clientes,
- analiza la repercusión de los recursos materiales sobre el rendimiento del personal y la satisfacción de los usuarios,

- fija criterios sobre reposición de bienes muebles y de material informático,
- elabora y actualiza el inventario de mobiliario y enseres,
- utiliza los materiales con criterios de austeridad y óptimo aprovechamiento,
- destina los residuos reciclables para su tratamiento.

4 d) Cómo se gestionan los edificios y otros bienes.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo la unidad administrativa:

- utiliza los edificios y los equipos de acuerdo con la planificación y la estrategia,
- gestiona los inmuebles o locales y los equipos con el fin de que se aprovechen de la mejor manera posible por el personal y sus clientes,
- tiene en cuenta el impacto de los locales y equipos en su personal mejorando su seguridad e higiene,
- gestiona la seguridad de los edificios: vigilancia y control de accesos.
- adecua los edificios a las necesidades de los clientes y facilita su accesibilidad (ubicación, señalización, supresión de barreras arquitectónicas y comunicaciones),
- gestiona el mantenimiento y rendimiento de edificios y otros bienes.

4 e) Cómo se gestionan la tecnología y la propiedad intelectual

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo la unidad administrativa:

- explota la tecnología existente y optimiza su uso,
- promueve el uso común y generalizado de sistemas y aplicaciones que faciliten la comunicación y uso de datos de forma homogénea e integrada,
- identifica y evalúa las nuevas tecnologías de acuerdo con la planificación y la estrategia

- utiliza las tecnologías para la mejora del funcionamiento de la unidad,
- explota y protege la propiedad intelectual.

CRITERIO 5: PROCESOS

DEFINICIÓN:

Con este criterio se debe conocer cómo la unidad administrativa identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos. Por proceso se entiende la serie de actividades interrelacionadas, necesarias para la prestación de un servicio o la obtención de un producto y que van añadiendo valor. Ha de prestarse una especial atención a los procesos críticos. En la Administración Pública los procesos críticos pueden encontrarse tanto en las unidades administrativas prestatarias de servicios como en las unidades de apoyo. En la mejora de los procesos debe tenerse en cuenta que éstos han de ser consecuentes con la visión, misión y valores de la unidad.

SUBCRITERIOS:

La autoevaluación debe mostrar:

5 a) Cómo se identifican los procesos críticos para conseguir el éxito de la unidad.

Cada unidad debe elaborar un inventario de los procesos que desarrolla y seleccionar los que se consideran clave por su incidencia de manera significativa sobre los resultados que se espera obtener.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo la unidad administrativa:

- define e identifica los procesos críticos,
- tiene en cuenta la conexión de los procesos con los de otras unidades,
- evalúa el impacto de los procesos críticos en el cumplimiento de los objetivos de la unidad.

5 b) Cómo gestiona la unidad sistemáticamente sus procesos.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo la unidad administrativa:

- designa a los responsables de las diferentes actividades de los procesos y define sus cometidos,
- define los estándares de los procesos y supervisa continuamente su adecuación,
- aplica sistemas normalizados para la gestión de los procesos como, por ejemplo, sistemas de calidad del grupo de normas ISO 9.000, sistemas medioambientales o sistemas de seguridad e higiene,
- gestiona de manera sistemática los procesos en que se encuentran implicadas otras unidades.

5 c) Cómo la unidad revisa los procesos y establece objetivos de mejora.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo la unidad administrativa:

- utiliza métodos para detectar y priorizar las oportunidades de mejora y establece una dinámica de mejora continua:
- * analiza, sistemáticamente, la información que obtiene del personal, clientes y proveedores para conocer la valoración de la calidad del servicio prestado y las demandas de mejora de los procesos,
- * compara sus procesos con los de otras unidades u organizaciones que destaquen por sus logros,
- * evalúa funcional y organizativamente la distribución de tareas dentro de la unidad.
- relaciona la mejora de los procesos con el procedimiento administrativo y las normas de derecho público en general:
- * identifica necesidades de reforma procedimentales.

- evalúa la mejora de los procesos relacionando la consecución de los objetivos de mejora actuales y comparándolos con los obtenidos en el pasado,
- identifica cómo contribuyen los objetivos de mejora más relevantes en apoyo de la planificación y la estrategia.

5 d) Cómo la unidad mejora los procesos mediante la innovación y la creatividad.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo la unidad administrativa:

- fomenta la capacidad creativa del personal para conseguir cambios que impliquen impulsos sustanciales en las tendencias de mejora,
- incentiva la innovación, la utilización de nuevas tecnologías y la elaboración de nuevos modelos organizativos y de trabajo,
- posibilita la modificación de las estructuras organizativas para facilitar e incentivar la creatividad y la innovación mediante la implicación del personal,
- incorpora la información procedente de clientes y proveedores de la unidad para facilitar y estimular la innovación y la creatividad en la gestión de los procesos.

5 e) Cómo la unidad modifica sus procesos y evalúa los beneficios de esta modificación.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, cómo la unidad administrativa:

- establece los métodos adecuados para implantar los cambios de procesos,
- informa a todos los implicados en los procesos que van a modificarse,
- forma al personal antes de introducir y aplicar los cambios,
- aplica de forma experimental los procesos nuevos a ámbitos concretos de la unidad administrativa antes de proceder a su generalización,
- evalúa los cambios realizados y analiza si se han conseguido los resultados previstos.

CRITERIO 6: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

DEFINICIÓN:

En este criterio se evalúa qué logros se están alcanzando con relación a la satisfacción de los clientes de la unidad administrativa.

Por cliente se entiende el que se beneficia directamente de las actividades de los servicios administrativos o quien los utiliza. Los usuarios de los servicios son los clientes directos. No obstante, los ciudadanos, las organizaciones, los grupos sociales y la sociedad en su conjunto pueden ser, así mismo, clientes al beneficiarse de la actividad administrativa, o utilizar los servicios administrativos. En el presente criterio no se evalúan los logros de las unidades administrativas que han de considerarse como sus resultados, que corresponde analizar en el criterio 9, sino exclusivamente los relativos a la satisfacción del cliente

SUBCRITERIOS:

La autoevaluación debe mostrar:

6a) La percepción que el cliente tiene de su relación con la unidad y la calidad del servicio.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, la imagen de la unidad y de sus servicios mediante la realización de estudios de calidad de servicio (encuestas, grupos de discusión, hojas de sugerencias, etc.). Las variables objeto de estudio podrían ser:

- accesibilidad: flexibilidad de los horarios de atención a los clientes, proximidad de las oficinas de atención al público, facilidad de comunicación telefónica, servicios de acceso informático,
- cuestiones ambientales: estado de conservación y limpieza de los oficinas, comodidad y medios disponibles en las oficinas (sillones, escritorios, salas de espera, etc.), decoración y ambiente de las oficinas (mobiliario, luminosidad, temperatura, ruido, etc.),

- trato/amabilidad: actitud general del personal que atiende a los clientes, amabilidad y cortesía, atención personalizada, identificación del personal,
- calidad de la información: claridad y exhaustividad de la información oral recibida, claridad y comodidad de los impresos, información estática (directorios, letreros indicativos, etc.),
- comprensión de las necesidades del cliente: comprensión del caso particular, adecuación de la información a las necesidades del cliente, facilidad para acceder a los superiores, facilidad para formular quejas o sugerencias,
- profesionalidad: imagen de competencia y preparación que transmite el personal que atiende a los clientes, percepción de la motivación en su trabajo,
- rapidez de servicio: tiempo de espera para ser atendido (colas), número de personas/puestos de atención disponibles para atender a los clientes, tiempo de respuesta o de resolución de los trámites,
- equidad en la prestación del servicio: percepción de trato no discriminatorio,
- eficacia/fiabilidad: simplificación y sencillez de los trámites, cumplimiento de los plazos previstos por la Administración, ausencia de errores en la tramitación administrativa, ausencia de episodios de desinformación, garantías y compensaciones,
- valoración del coste de los servicios.

6 b) Mediciones complementarias relativas a la satisfacción de los clientes de la unidad.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, las medidas utilizadas para entender, predecir y mejorar la satisfacción del cliente externo:

- acciones para implicar a los clientes o usuarios,
- grado de defectos o errores,
- indemnizaciones derivadas del mal funcionamiento de los servicios,
- implantación de acciones basadas en las encuestas realizadas a los clientes o usuarios,
- cartas recibidas de agradecimiento o felicitación por el funcionamiento de los servicios, - número de premios recibidos,

- número de quejas y reclamaciones ante el Defensor del Pueblo,
- tratamiento y respuesta a las quejas,
- acciones correctoras derivadas de las quejas,
- tratamiento y respuesta a las sugerencias,
- modificaciones derivadas de las sugerencias,
- difusión de los servicios en los medios de comunicación,

CRITERIO 7: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.

DEFINICIÓN:

Mediante este criterio se debe examinar qué se está consiguiendo para incrementar la satisfacción del personal.

Por personal se entiende las personas que prestan servicios en una unidad administrativa, cualquiera que sea la naturaleza del vínculo que las una a aquella.

Este criterio ha de relacionarse con el criterio 3: gestión de personal. Al igual que en este último criterio, ha de considerarse el margen de autonomía que se posee en las diferentes organizaciones públicas. La autoevaluación debe centrarse en las áreas donde las unidades gozan de mayor libertad.

SUBCRITERIOS:

La autoevaluación debe mostrar:

7 a) La percepción que el personal tiene de su unidad administrativa.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, la percepción del personal (obtenida mediante encuestas, entrevistas, sugerencias, etc.) sobre:

- grado de motivación,
- oportunidades de promoción profesional,
- sentimiento de utilidad en el trabajo,
- evaluación y mejora de la organización del trabajo,
- nivel de información profesional,
- reconocimiento del esfuerzo realizado y del trabajo bien hecho,

- confianza de los directivos en el personal,
- iniciativa y autonomía en el desarrollo de las funciones,
- grado de comunicación interna y externa,
- participación en las definiciones y evaluaciones de objetivos,
- orientación del trabajo hacia los usuarios,
- trato personal respetuoso y justo entre los distintos niveles jerárquicos,
- imagen de unidad,
- visión, misión y valores de la unidad,
- estilo de dirección y liderazgo,
- adecuación del plan de formación a las capacidades personales,
- retribuciones
- condiciones ambientales (luz, temperatura, ruidos, etc)
- medidas preventivas de riesgos laborales,
- ergonomía en el mobiliario e instrumental,
- clima laboral con localización de los posibles factores de distorsión,
- entorno laboral,

7 b) Mediciones complementarias relativas a la satisfacción del personal

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, las medidas efectuadas por la unidad para conocer y mejorar la satisfacción e implicación del personal con relación a:

- participación en grupos para la identificación de puntos débiles en la unidad y de las propuestas de mejora,
- implicación en programas de iniciativas y sugerencias,
- coordinación del trabajo en la unidad mediante reuniones en equipo y con efecto en cascada,
- reconocimiento profesional de personas y de grupos,
- niveles de formación y desarrollo,
- absentismo laboral (índice y causas)
- número de accidentes de trabajo y medidas de prevención de riesgos,
- quejas (número e impacto)
- recursos en materia de personal,
- conflictos laborales,
- valoración y uso de las instalaciones sociales,

- rotación del personal.

CRITERIO 8: IMPACTO EN LA SOCIEDAD

DEFINICIÓN:

Este criterio describe qué logros se están alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos sociales y de la sociedad en general cuando se vean afectados por el funcionamiento de la unidad administrativa.

En este criterio se evalúa el impacto en la sociedad de las actividades que realicen las unidades administrativas que no sean consecuencia directa del cumplimiento de sus funciones. En este último caso, la evaluación se efectuará a través de los criterios 6: satisfacción del cliente y 9: resultados.

SUBCRITERIOS:

La autoevaluación debe mostrar:

8 a) Cómo percibe la sociedad a la unidad administrativa.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, la opinión de la sociedad sobre la unidad administrativa con la que se relaciona (realización periódica de encuestas e informes, reuniones, declaraciones públicas etc.):

- sus actividades como parte responsable de la sociedad:
 - * difusión de toda la información relevante para la comunidad,
 - * impacto en la economía local,
 - * aportación de soluciones o mejoras a los grupos sociales afectados,
 - * mejora de la calidad de vida en el entorno
 - * relación con las autoridades relevantes.
- implicación activa en la comunidad donde se realiza su función:

- * impacto en la educación, formación y nivel cultural,
 - * apoyo a la salud y al bienestar,
 - * fomento al voluntariado
 - * colaboración con otras organizaciones (humanitarias, de desarrollo, no gubernamentales),
 - * apoyo al deporte y al ocio.
- Actividades orientadas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento:
- * riesgos para la seguridad
 - * riesgos para la salud
 - * riesgos de contaminación
 - * otros riesgos
- Actividades para colaborar a preservar y mantener recursos:
- * utilización de energías alternativas y no contaminantes,
 - * conservación de energía,
 - * cuidado del entorno urbano,
 - * utilización de materiales reciclables,
 - * reducción y eliminación de residuos,
 - * impacto en el medio ambiente,

8 b) Mediciones complementarias relativas al impacto de la unidad administrativa en la sociedad.

Las áreas que se traten podrán incluir las medidas internas relacionadas con las actividades de la unidad referidas en el subcriterio 8 a) y aquellas a través de las cuales la unidad participa de los valores de la sociedad e incide positivamente en su satisfacción, como pueden ser:

- Las áreas que se traten podrán incluir las medidas internas relacionadas con las actividades de la unidad referidas en el subcriterio 8 a) y aquellas a través de las cuales la unidad

participa de los valores de la sociedad e incide positivamente en su satisfacción, como pueden ser:

- la repercusión de las mejoras de accesibilidad a los servicios (ajuste de horarios de servicio respecto de los horarios laborales de los clientes, acceso informático, etc.) sobre la productividad social (reducción de pérdida de horas de trabajo para realizar gestiones o trámites administrativos).
- La contribución a la innovación cultural mediante la aplicación de nuevas tecnologías, cuando sean pertinentes,
- La adopción de medidas internas que contribuyan a la preservación del medio ambiente:
 - * Documentos en papel que sean sustituidos por otros soportes,
 - * Papel reciclado utilizado,
 - * Uso de energía no contaminante,
 - * Utilización de procedimientos de ahorro de energía,
 - * Favorecer el transporte público entre el personal.
- Grado de contribución a la conservación del patrimonio (mantenimiento de las oficinas de la unidad),
- Grado de incidencia de la relación con los proveedores locales en el empleo indirecto.
- La actuación como agente socializador (como ejemplo a seguir): medidas adoptadas que favorezcan la:
 - * Igualdad de oportunidades,
 - * Prevención de incidentes en relación con la salud e higiene
- La participación mediante al presencia y la colaboración institucional en actividades relacionadas con:
 - * El fomento de la cultura cívica,
 - * La solidaridad social,
 - * El deporte y el desarrollo del ocio saludable,
 - * La ciencia y la cultura,

CRITERIO 9: RESULTADOS

DEFINICIÓN:

A través de este criterio se debe conocer qué se está consiguiendo respecto a los objetivos contenidos en la planificación y en la estrategia para satisfacer las aspiraciones de los clientes e interesados de cada unidad.

En el epígrafe de resultados hay que situar todo lo que se considere logros importantes para la unidad a corto, medio y largo plazo, sean de carácter económico o no. La medición de los resultados ha de efectuarse consecuentemente de acuerdo con la planificación y la estrategia (criterio 2) y con los procesos críticos analizados (criterio 5).

Las distintas unidades de la Administración Pública pueden tener encomendadas la consecución de resultados muy diferentes entre sí y, en muchos casos, éstos no serán la obtención de beneficios, ya que no prestan servicios directos al ciudadano mediante la contraprestación de un precio real. Esta circunstancia se tendrá en cuenta al realizar la autoevaluación sobre los resultados.

SUBCRITERIOS:

9 a) Mediciones de carácter económico del rendimiento general.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, información sobre:

- Gestión y control del presupuesto, teniendo en cuenta el coste de prestación de los servicios en relación con los objetivos.
- ejecución de las inversiones en relación con la planificación,
- relaciones entre gastos de inversión y gastos de carácter corriente, para determinar los costes de la gestión de las inversiones,
- auditoría financiera.

9 b) Mediciones no económicas del rendimiento general.

Las áreas que se traten podrán incluir, de forma orientativa y sin carácter limitativo, medidas sobre:

- eficacia estratégica:
 - * indicadores de la prestación del servicio de acuerdo con la planificación y la estrategia,
 - * auditorías, inspecciones y evaluaciones.

- Eficacia normativa:
 - * Grado de cumplimiento de los plazos normativos
 - * Número de quejas y recursos administrativos,
 - * Número de recursos contencioso-administrativos fallados a favor del demandante,
 - * Número de resoluciones adoptadas por silencio positivo.

- Duración de los diversos ciclos como:
 - * Demanda y suministro del servicio
 - * Duración del proceso administrativo,
 - * Tiempo de espera del público,
 - * Tiempo necesario para solucionar quejas,
 - * Respuestas a las demandas de información,
 - * Tiempo necesario para ofrecer nuevos productos o servicios.

LA AUTOEVALUACIÓN MEDIANTE EL CUESTIONARIO

Constituye la forma más sencilla de realizar la autoevaluación, se puede efectuar un diagnóstico de la unidad y saber cuál es su comportamiento con respecto a los criterios que componen el Modelo. No se desciende a un examen pormenorizado de los subcriterios y áreas de diagnóstico

Puede emplearse para familiarizar a la unidad con los procesos de autoevaluación.

Se trata de un enfoque excelente para reunir información sobre las percepciones de los empleados de una unidad.

Comprende 60 preguntas

Para su elaboración se toman en consideración los nueve criterios del Modelo Europeo de Gestión de Calidad

Puede ser aplicado a las unidades administrativas para diagnosticar, internamente, su propia situación actual en relación con el Modelo Europeo. Permitirá comparar resultados con los de otras unidades, ayudará a la unidad a establecer las orientaciones y prioridades futuras.

LA AUTOEVALUACIÓN MEDIANTE FORMULARIO

En este caso debe examinarse la unidad a la luz de todos los criterios y los subcriterios, así como de las áreas que le sean aplicables y pertinentes.

Informa fielmente de los puntos fuertes y de las áreas de mejora de la unidad.