



# Guía de Evaluación

## Modelo EVAM®



Modelo de  
Evaluación,  
Aprendizaje y  
Mejora



GUÍA DE EVALUACIÓN

# Modelo EVAM<sup>®</sup>

MODELO DE  
EVALUACIÓN, APRENDIZAJE Y MEJORA

**DIRECCIÓN GENERAL DE GOBERNANZA PÚBLICA**

**Secretaría de Estado de Función Pública**

**Ministerio de Hacienda y Función Pública**

MADRID, 2021



Cuarta edición: 2021  
Tercera edición: 2019  
Segunda edición: 2009  
Primera edición: 2006

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

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

Ministerio de Política Territorial y Función Pública  
Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones  
2021  
Lengua/s: Español  
NIPO: 277210711  
**Gratuita / Unitaria / En línea / pdf**



## SUMARIO

1. Introducción .....	5
2. Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (Modelo EVAM <sup>®</sup> ) .....	8
3. Estructura del Modelo EVAM .....	10
3.1. Ejes del Modelo .....	10
3.2. Aspectos que componen cada uno de los Ejes .....	12
3.3. Cuestiones a evaluar.....	13
4. Proceso de Evaluación con el modelo EVAM .....	18
5. Pautas para la asignación de puntuación a las Cuestiones y a la Organización.....	21
6. Propuesta de actividades asociadas para favorecer el desarrollo de las diversos Aspectos que componen el Modelo EVAM .....	24
7. Redacción del informe final de autoevaluación .....	31
8. Fase de Mejora .....	32
9. Certificación del nivel de excelencia .....	35
10. Glosario del Modelo EVAM .....	36
11. Anexo I. Cuestionario EVAM.....	49



## 1. Introducción

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

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

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

A tal efecto, ya en la Resolución de 6 de febrero de 2006, de la Secretaría General para la Administración Pública, por la que se aprueban las directrices para el desarrollo de los programas del Marco general para la mejora de la calidad establecido en el ya citado Real Decreto 951/2005, determinaba en su apartado quinto que, entre los modelos de gestión de calidad reconocidos, se encuentra el **Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM<sup>®</sup>)**, remitiendo en cuanto a su aplicación a las directrices incluidas en la Guía de Evaluación. El Real Decreto 682/2021, de 3 de agosto, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Hacienda y Función Pública, atribuye a la Dirección General de Gobernanza Pública, entre otras funciones, la de favorecer la mejora continua de la gestión mediante el impulso, desarrollo y seguimiento de los programas de calidad en los servicios públicos, basados en la búsqueda de la excelencia y el fomento de la innovación. En particular, le corresponde a esta Dirección General la gestión e impulso de los programas previstos en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado.

Por su parte, la Orden TFP/967/2019, de 18 de septiembre, por la que se establecen las bases reguladoras del programa de reconocimiento del mencionado Marco General, introdujo cambios de cierta envergadura en el desarrollo de dicho programa, que aconsejan la revisión de esta Guía de Evaluación del Modelo EVAM.

El Modelo EVAM, permite, por un lado, realizar un diagnóstico de las organizaciones con una metodología propia, desarrollada sobre la base de las experiencias acumuladas en procesos de autoevaluación y Modelos de referencia aplicados en la



Administración Pública (EFQM, CAF, ISO, etc.), así como asociar actuaciones concretas para favorecer la mejora continua y valorar la madurez organizativa orientando, de esta manera, la planificación de las líneas de actuación futuras.

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

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

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

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

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

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

Como novedades más destacadas respecto de la anterior edición, se incluía un glosario de términos, se modificaba la estructura para hacer más operativa su utilización y en general, se revisaba y actualizaba su contenido.

La tercera edición vino motivada fundamentalmente por la necesidad de introducir ciertos cambios derivados de la nueva regulación del Programa de Reconocimiento operada por la mencionada Orden TFP/967/2019. Concretamente, actualizar los



formatos para documentar la autoevaluación de las organizaciones y alinearla con los requisitos de la nueva regulación en materia de reconocimiento.

Esta cuarta edición responde al propósito de incorporar los valores de la Integridad Pública como un Eje Transversal<sup>1</sup>.

El contenido de esta Guía es el siguiente:

- La Guía propiamente dicha, incluyendo la estructura del Modelo EVAM, la descripción del proceso y la metodología para la evaluación, así como la propuesta de actividades asociadas para favorecer el desarrollo de los diversos *Aspectos* que componen este Modelo.
- El cuestionario de evaluación actualizado, para ser utilizado durante la autoevaluación con el Modelo EVAM, incluido en el Anexo I.

---

<sup>1</sup> Ver definición en Glosario del Modelo EVAM



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

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

- Definición de la política y estrategia de la organización, basada en políticas públicas, la Integridad Pública y la 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, así como a los valores de la Integridad Pública:
  - 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 dos ejes Transversales que impregnan todo el modelo, el Eje de Integridad y el de Comunicación.

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

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





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

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

Los apartados de la guía son:

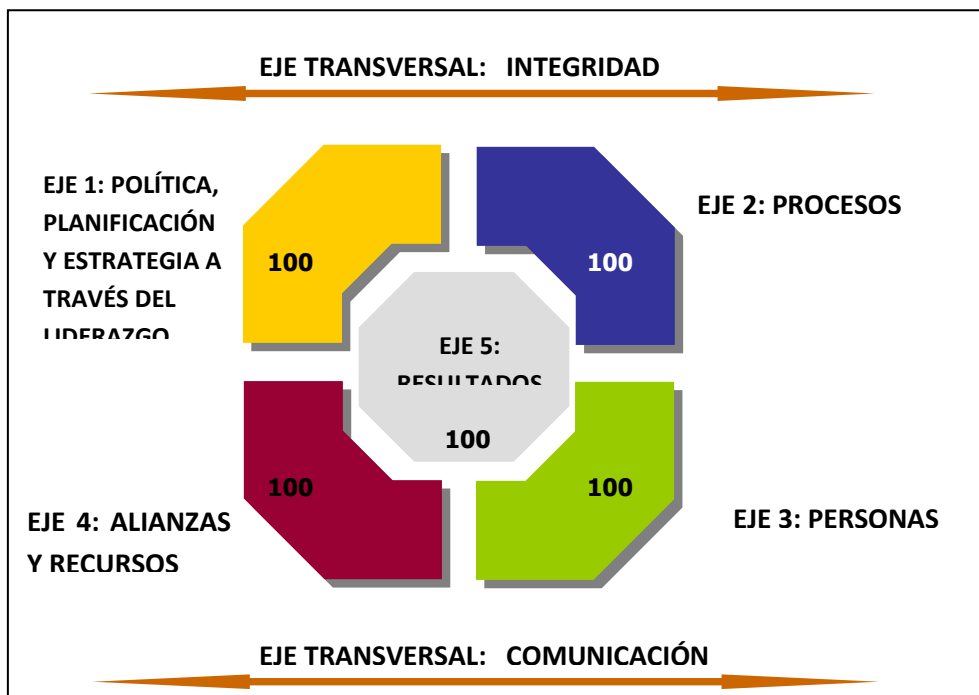
- Estructura del Modelo EVAM.
- Proceso de Evaluación con el modelo EVAM.
- Pautas para la asignación de puntuación a las Cuestiones y a la Organización  
Propuesta de actividades asociadas para favorecer el desarrollo de los diversos Aspectos que componen el Modelo EVAM
- Redacción del informe final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



### 3. Estructura del Modelo EVAM

#### 3.1. Ejes del Modelo

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



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

Los líderes desarrollan, comunican y facilitan la consecución de la Misión, Visión y Valores, especialmente ligados a la Integridad Pública.

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

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

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

#### **EJE 2: PROCESOS**



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

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

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

### **EJE 3: PERSONAS**

En su camino a la mejora, las organizaciones desarrollan el potencial de las personas de la organización, realizando una planificación, gestión y mejora de los recursos humanos. Para ello deben existir canales de información, establecer planes de formación y fomentar la integridad y 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 percepción y satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios, de las personas de la organización, de su rendimiento, para conocer los resultados que obtienen en relación con los objetivos establecidos, así como de su cumplimiento normativo o *compliance*.

### **EJES TRANSVERSALES: INTEGRIDAD Y COMUNICACIÓN**

La Integridad y la Comunicación subyacen en todos los ejes del Modelo, confiriéndole unidad.

Los aspectos relacionados con la Integridad y 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 ambos ejes transversales.



### 3.2. Aspectos que componen cada uno de los Ejes

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

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



### 3.3. Cuestiones a evaluar

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

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

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



## EJE 2: PROCESOS

ASPECTOS	CUESTIONES	
<b>2 a.</b> Diseño y gestión sistemática de los procesos	<b>1</b>	Una vez identificados, los procesos clave de la organización necesarios para hacer realidad la política y estrategia están descritos y documentados.
	<b>2</b>	En todos los procesos se han establecido objetivos e indicadores que permiten realizar el seguimiento y verificación del grado de su cumplimiento
	<b>3</b>	Se han identificado y dado responsabilidades a los propietarios de los procesos y éstos conocen su responsabilidad
<b>2.b</b> Diseño y desarrollo participativo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/ usuarios de los	<b>1</b>	Se da participación 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: plataformas, redes sociales, análisis de la demanda; análisis de las Q/S; encuestas de clientes o de cualquier otro medio disponible.
<b>2.c</b> Gestión de las relaciones con los clientes/ciudadanos/ usuarios de los servicios	<b>1</b>	Existen mecanismos de transparencia para proporcionar a los clientes/ciudadanos / usuarios de los servicios información apropiada y fiable (ejemplo: a través de Carta de Servicios, página Web, etc.).
	<b>2</b>	Existen mecanismos para proporcionar a los clientes / ciudadanos / usuarios asistencia y ayuda en la prestación del servicio.
	<b>3</b>	Se desarrollan sistemas y procedimientos que permitan gestionar las quejas y sugerencias, y contestar a las preguntas que se formulen ofreciendo respuestas fundamentadas.
<b>2.d</b> 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.	<b>1</b>	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.
	<b>2</b>	Los resultados de los indicadores de rendimiento de los procesos se miden y analizan para establecer prioridades y objetivos de mejora en dichos procesos.
	<b>3</b>	Se garantiza que las personas de la organización reciben la formación e información pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación.



### EJE 3: PERSONAS

ASPECTOS	CUESTIONES	
<b>3.a</b> Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos	<b>1</b>	Hay un desarrollo propio de la política general de recursos humanos basado en la estrategia y la planificación de la organización. Los procesos selectivos y de provisión se realizan escrupulosamente de acuerdo con los principios de igualdad, mérito y capacidad.
	<b>2</b>	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.
	<b>3</b>	Existen en la organización canales de comunicación horizontal, vertical, ascendente y descendente
<b>3.b</b> Identificación, desarrollo y mantenimiento de los valores de integridad, del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización	<b>1</b>	Se establece y comunica un plan de formación basado en los valores de integridad y en las necesidades de la organización y de las personas, se hace un seguimiento del mismo y se mide su aplicabilidad en la organización.



## EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS

ASPECTOS	CUESTIONES	
<b>4.a</b> Gestión de las alianzas externas y de los proveedores	<b>1</b>	Los proveedores y aliados estratégicos de la organización están identificados en función de la política y la estrategia. La contratación pública se realiza con criterios de transparencia, medioambientales, sociales y con mecanismos anticorrupción.
	<b>2</b>	Para desarrollar e implantar proyectos específicos conjuntos con otras organizaciones del sector público o privado se promueven y organizan alianzas
<b>4.b</b> Gestión presupuestaria	<b>1</b>	Las partidas presupuestarias de gasto están vinculadas al correcto desarrollo de los programas/proyectos planificados para la consecución de los objetivos.
<b>4.c</b> Gestión de los edificios, equipamientos y materiales	<b>1</b>	Se han adoptado acciones y planes para optimizar el consumo de suministros e inventarios de material, gestión de residuos, reciclaje, ahorro energético, etc.
	<b>2</b>	Se realiza un plan de adecuación de los edificios, espacios y equipos de la organización.
	<b>3</b>	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
<b>4.d</b> Gestión de la Tecnología	<b>1</b>	Se verifica la adecuación de las tecnologías a las necesidades de la organización y de sus procesos
<b>4.e</b> Gestión de la Información y del Conocimiento	<b>1</b>	Se proporciona a los usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes (acceso a canales de información).





EJE 5: RESULTADOS		
ASPECTO	CUESTIONES	
<b>5.a</b> Resultados en clientes/ciudadanos / usuarios de los servicios	<b>1</b>	Las medidas de percepción de los clientes/ciudadanos/usuarios respecto a los servicios prestados por la organización y a su imagen de ética e integridad muestran resultados buenos.
	<b>2</b>	Los indicadores internos relacionados con la satisfacción de los clientes/usuarios/ciudadanos de los servicios prestados por la organización muestran resultados buenos
<b>5b.</b> Resultados en las Personas	<b>1</b>	Las medidas de percepción de las personas de la organización (como, por ejemplo, encuestas, entrevistas etc.), muestran resultados buenos.
	<b>2</b>	Los indicadores internos en relación con el rendimiento, participación, conducta íntegra, desarrollo de las capacidades de las personas de la organización muestran resultados buenos Incluidas sanciones y expedientes disciplinarios
<b>5c.</b> Resultados clave	<b>1</b>	Los indicadores de rendimiento económico-financiero de la organización muestran resultados buenos.
	<b>2</b>	Los indicadores de rendimiento no económico de la organización muestran resultados buenos. Incluidas auditorías, informes del Defensor del Pueblo, del Tribunal de Cuentas



#### 4. Proceso de Evaluación con el modelo EVAM

El modelo EVAM está concebido como una herramienta sencilla y asequible de diagnóstico, mediante la autoevaluación, de las organizaciones que no han tenido un contacto previo con la gestión de calidad.

La primera tarea a realizar, es la designación del equipo de autoevaluación, compuesto por personas de la propia organización<sup>2</sup>.

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

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

- Con carácter previo a la aplicación del Modelo EVAM, el equipo evaluador debe haber recibido formación en el mismo, impartida por personal de la Dirección General de Gobernanza Pública o por licenciarios autorizados por ésta.
- Debe designarse un coordinador entre los miembros del equipo de evaluación.
- El equipo evaluador diseña el esquema a seguir en el proceso de evaluación.
- 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.

---

<sup>2</sup> Sin perjuicio de ese carácter interno a la organización de los miembros del equipo, éste puede estar asistido o asesorado por personas externas a modo de facilitadores. Sin embargo, en todo caso, la responsabilidad de la autoevaluación y su informe resultante recae en la propia organización autoevaluada.



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

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

### Modelo del Cuestionario de Aproximación

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

En caso de contestar negativamente a alguna de las cuestiones, el equipo evaluador da a la organización recomendaciones para la mejora de los Ejes correspondientes valorando la conveniencia de continuar con la evaluación o bien de emprender algunas acciones de mejora previas antes de proseguir con la aplicación del modelo.

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

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



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

- Puntos Fuertes y Áreas de Mejora detectados.
- Identificación de acciones de mejora relacionadas con las áreas de mejora detectadas.
- 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 podrá realizar otras recomendaciones a desarrollar por la organización para garantizar la mejora de los resultados obtenidos (Documento Marco y Manuales de Actuación).

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



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

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

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

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

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

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

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

### Puntuación EVAMED para el Eje 5

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



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

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

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

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

### HOJA RESUMEN DE PUNTUACIÓN

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



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

Los Ejes de Integridad y de Comunicación, al ser transversales a todos los demás, se valoran dentro de cada uno de ellos, por lo que no reciben una puntuación individual como el resto de los Ejes.

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

### PUNTUACIÓN GLOBAL

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



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

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

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

En las siguientes tablas se relacionan de forma conjunta:

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





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

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



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



## EJE 2: PROCESOS

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



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



## EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS

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



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



## 7. Redacción del informe final de autoevaluación

El objetivo del informe final de autoevaluación es describir, en un documento que se presenta a los directivos, y demás personas de la organización, los puntos fuertes y áreas de mejora encontrados en la organización evaluada, según han sido percibidos por el equipo de autoevaluación a la vista de las evidencias presentadas y de modo consensuado. Además se deberán incluir ideas para la mejora, es decir, posibles acciones de mejora a incluir en el Plan de Mejora, derivadas siempre de las Áreas de mejora identificadas en la autoevaluación.

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

En el informe se incluirá de forma indispensable el cuestionario de evaluación EVAM cumplimentado, a modo de Anexo.

El contenido de este documento es el siguiente:

1. Datos generales de la organización que se ha autoevaluado.
  - 1.1 Descripción y número de empleados.
  - 1.2 Reconocimientos externos obtenidos (directamente relacionados con el Modelo de Gestión de Calidad utilizado)
2. Información sobre la autoevaluación.
  - 2.1. Datos clave relativos a la autoevaluación
    - Objeto y alcance.
    - Fechas de inicio y finalización.
    - Sistemática de aplicación del Modelo (involucración de dirección, jornadas de sensibilización, nº reuniones equipo autoevaluación).
    - Asistencias técnica interna/externa.
    - Dificultades encontradas.
    - Lecciones aprendidas.
  - 2.2. Composición del equipo de autoevaluación (miembros y coordinación del equipo evaluador).
3. Resultados de la autoevaluación
  - 3.1. Puntos fuertes por cada uno de los Ejes del Modelo EVAM: logros de la organización.
  - 3.2. Áreas de mejora por cada uno de los Ejes del Modelo EVAM, constataciones de carencias de la organización. Se redactan en negativo (Ej: “no se presentan datos...”, “no se informa...”).
  - 3.3. Puntuación obtenida en la autoevaluación, detallado por cuestiones.
4. Identificación de acciones para la mejora (redactadas en positivo) relacionadas con las Áreas de Mejora identificadas en la autoevaluación.
5. Cuestionario EVAM.



## 8. Fase de Mejora

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

En consecuencia, lo aconsejable es que el equipo directivo, junto con el equipo evaluador, cuando se considere oportuno, seleccione las áreas de mejora críticas/de mayor relevancia para la organización.

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

- El plan de mejora que se adopte ¿beneficiará a todos los grupos de interés de la organización?
- El plan de mejora que se adopte ¿afectará a toda la organización o sólo a alguna de sus áreas o unidades?
- El plan de mejora que se adopte ¿servirá para motivar a las personas de la organización?
- ¿Puede abordarse el plan de mejora con las capacidades actuales de las persona de la organización?
- ¿Cuenta la organización con los medios necesarios (económicos, materiales, tecnológicos) para acometer el plan de mejora?
- ¿Tiene autonomía la propia organización para tomar las decisiones que requiere el plan de mejora?
- ¿El beneficio esperado de la implantación de las mejoras compensará claramente el esfuerzo realizado?
- ¿Se pueden implantar las mejoras a corto plazo y se pueden obtener resultados de manera casi inmediata?

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





A continuación se determinarán las acciones de mejora concretas, derivadas de las Áreas de Mejora identificadas como críticas/relevantes.

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

Es importante también distinguir entre aquellas que resultan cruciales para la organización y sobre las que se pueden acometer los planes de mejora que produzcan un cambio positivo y esperado y aquellas otras que, sin tener un carácter relevante, permitan la obtención de rápidos resultados con mínimo esfuerzo. Estas últimas producen automáticamente pequeños logros que hacen ver de modo fácil las ventajas del ejercicio de autoevaluación, motivando a continuar con las acciones de mayor calado.

Un ejemplo de matriz de priorización puede ser:

### Matriz de Priorización de Acciones de Mejora

<b>Acciones de Mejora</b>					
<b>CRITERIOS</b>	<b>AM 1</b>	<b>AM 2</b>	<b>AM 3</b>	<b>AM 4</b>	<b>AM n</b>
Gravedad					
Tiempo					
Rentabilidad					
Viabilidad <ul style="list-style-type: none"><li>• Nº Personas</li><li>• Resistencia</li><li>• Recursos</li></ul>					
Consenso					
Impacto Social					
Coste					
Urgencia					
<b>Puntuación Total</b>					

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



realización, las personas responsables, los recursos que han de ser movilizados y los procedimientos de seguimiento. El conjunto de las acciones seleccionadas constituirá el plan de mejora de la organización.

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

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

### SEGUIMIENTO DE UNA ACCIÓN DE MEJORA

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



## 9. Certificación del nivel de excelencia

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

Toda la información sobre la certificación del nivel de excelencia de las organizaciones y la concesión de los Sellos AEVAL se encuentra disponible en la *Guía del Programa de Reconocimiento*, *disponible en*

<https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/reconocimiento.html>



## Glosario del Modelo EVAM

### 10. Glosario del Modelo EVAM

#### **ACCIÓN DE MEJORA**

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

#### **ALIANZAS**

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

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

#### **APRENDIZAJE**

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

#### **ÁREA DE MEJORA**

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

#### **BENCHMARKING**

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

En la práctica, el benchmarking comprende:



## Glosario del Modelo EVAM

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

### **BENCHLEARNING**

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

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

### **CALIDAD.**

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

Hacer bien las cosas desde la primera vez.

Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.

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

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

### **CERTIFICACIÓN**

Reconocimiento externo del nivel de calidad alcanzado por una organización.

### **CICLO PDCA (Ver MEJORA CONTINUA)**

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

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



## Glosario del Modelo EVAM

### **CONSENSO**

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

### **CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

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

### **ECONOMÍA**

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

### **EFICACIA**

Relación entre los objetivos establecidos y los resultados alcanzados.

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

### **EFICIENCIA (criterio económico)**

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

### **EJE TRANSVERSAL**

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

### **ENCUESTA**

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

### **ESTÁNDAR**



## Glosario del Modelo EVAM

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

### **ESTRATEGIA**

Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo.

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

### **EVALUACIÓN**

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

### **EVIDENCIA**

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

### **EXCELENCIA**

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

### **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE's)**

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

*Un factor crítico* es un área relevante de una organización.

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

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

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

### **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



## Glosario del Modelo EVAM

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

### **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

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

### **GRUPOS DE INTERÉS**

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

### **HERRAMIENTA**

Instrumento que ayuda a realizar un trabajo

### **IMPLEMENTAR / IMPLEMENTACIÓN**

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

### **INDICADORES**

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

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

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

### **INNOVACIÓN**

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

### **INNOVACIÓN PÚBLICA**





## Glosario del Modelo EVAM

Capacidad de generar nuevas ideas y gestionar el conocimiento –interno y externo- y aplicarlo para lograr mejoras significativas en organizaciones y servicios públicos que crean valor público y bienestar colectivo.

### **INPUTS/INSUMOS**

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

### **INTEGRIDAD**

Actuar en todo momento con rectitud, lealtad, honradez, imparcialidad y buena fe.

### **INTEGRIDAD PÚBLICA**

Posicionamiento consistente y la adhesión a valores éticos comunes, así como al conjunto de principios y normas destinadas a proteger, mantener y priorizar el interés público sobre los intereses privados (OCDE).

Actuación continuamente coherente con los valores y principios relevantes de la ética del servicio público. (Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública, CLAD).

La integridad consiste en aplicar de forma coherente el sistema de valores e ideales personales a la práctica cotidiana del ejercicio profesional de cada uno. Para asegurar que su imagen pública no resulte dañada las instituciones públicas deben garantizar que sus empleados obran “de buena fe”. Para ello las organizaciones del sector público elaboran códigos generales de conducta para los empleados, que incluyen directrices sobre cómo actuar en situaciones específicas. (CAF 2020).

### **ISO**

ISO son las siglas en inglés de la Organización Internacional para la Estandarización. Federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de las organizaciones nacionales de estandarización con el objeto de desarrollar normas internacionales necesarias para las empresas, los gobiernos y la sociedad, en alianza con los sectores donde son aplicadas. Su aprobación se realiza mediante procesos transparentes basados en aportaciones nacionales y las ofrecen para que sean implantadas en todo el mundo. Las normas ISO especifican los requisitos para obtener los mejores productos, servicios, procesos, materiales y sistemas, y para la implantación de buenas prácticas organizativas, de gestión y de evaluación.

### **LIDERAZGO**



## Glosario del Modelo EVAM

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

### LÍDERES

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

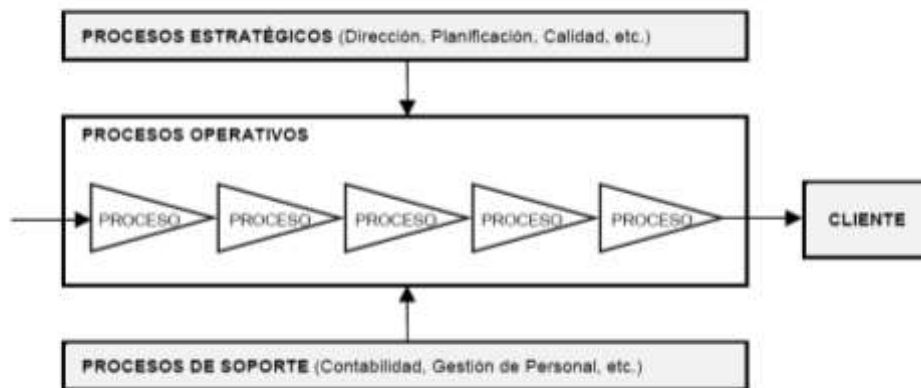
El término líder se asocia con aquellos que tienen capacidad para tomar decisiones.

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

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

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

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



### MEJORA CONTINUA (PROCESO DE)

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

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



## Glosario del Modelo EVAM

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

### MEJORES/BUENAS PRÁCTICAS

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

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

### MISIÓN

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

### OBJETIVOS

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

Características de los objetivos: **SMART**.

- S**- específicos (reflejar logros concretos),
- M**- medibles,
- A**- alcanzables (ambiciosos, pero no imposibles),
- R**- orientados al resultado, con resultados concretos,
- T**- programados, con un tiempo establecido.

Clasificaciones:

1. Según su marco temporal:

- a) *Objetivos a largo plazo*: se establecen para un periodo entre 3 y 5 años;
- b) *Objetivos a medio plazo*: Son los objetivos cuyo cumplimiento se establece para un periodo aproximado de 1 a 3 años.
- c) *Objetivos a corto plazo*: Se trata de objetivos que se van a realizar en un periodo de tiempo menor a un año.



## Glosario del Modelo EVAM

### 2. Según su ámbito:

a) *Objetivos estratégicos*: Estos objetivos establecen las metas generales a conseguir por la organización. Proporcionan un marco de trabajo para niveles de planificación más detallados. Indican los cambios generales que deberán llevarse a cabo, describiendo cómo deberá ser la organización. No se corresponden necesariamente con un programa particular sino que, por el contrario, a menudo impactan en varios programas o incluso sobre la organización en su conjunto

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

### **ORGANIZACIÓN**

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

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

### **PERSONAS**

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

### **PLAN/ PLAN DE ACCIÓN**

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

### **PLAN DE MEJORA**

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

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

### **POLÍTICA**



## Glosario del Modelo EVAM

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

### **PRIORIZACIÓN/ SELECCIÓN (ORDENACIÓN POR PRIORIDADES)**

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

### **PROCEDIMIENTO**

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

Cauce a seguir para la adopción de los actos administrativos.

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

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

Son horizontales y pueden atravesar diferentes áreas funcionales.

Clases (entre otras clasificaciones):

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

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

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

### **PROCESOS CLAVE**



## Glosario del Modelo EVAM

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

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

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

Su responsabilidad incluye:

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

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

### **PROYECTO**

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

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

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



## Glosario del Modelo EVAM

### **PROVEEDOR**

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

### **PUNTOS FUERTES**

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

### **RECOMENDACIONES**

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

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

### **RECURSOS**

Inputs necesarios para alcanzar los objetivos de una organización.

Clases:

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

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

### **REGISTRO**

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

Evidencia documental de funcionamiento.

### **RENDIMIENTO**

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

### **RESULTADOS CLAVE**

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



## Glosario del Modelo EVAM

### **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE/CIUDADANO/USUARIO**

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

### **SEGUIMIENTO**

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

### **VISIÓN**

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





## 11. Anexo I. Cuestionario EVAM











































































