



Guía de uso del Test de Calidad CYKLOS



TEST DE CALIDAD

Modelo simplificado para el diagnóstico rápido de la gestión de las organizaciones públicas desde una perspectiva de calidad

Ministerio de Hacienda y Función Pública

Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones

2021

Lengua/s: Español

NIPO: 277210189

ÍNDICE

Introducción al Test de Calidad CYKLOS.....	4
Descripción del cuestionario	6
Cumplimentación del cuestionario	11
1. Recomendaciones generales.....	11
2. Tutorial de uso.....	12
Informe de retorno y puntuaciones	29
Glosario.....	40

Introducción al Test de Calidad CYKLOS

La herramienta de autoevaluación, Test de Calidad CYKLOS es un cuestionario promovido por la Dirección General de Gobernanza Pública, al amparo de lo previsto en el apartado 5º de la Resolución de 11 de diciembre, de la Secretaría de Estado de Función Pública ([BOE 24/12/2021](#)), por la que se aprueban directrices metodológicas para la aplicación y desarrollo de los programas del Marco General para la mejora de la calidad en la AGE, establecido por Real Decreto 951/2005.

El test está concebido fundamentalmente para unidades/organizaciones con limitada capacidad de gestión, especialmente en materia de personal, económico-financiera y presupuestaria, por ejemplo, una Dirección General, Subdirección General, Subdelegación del Gobierno. A diferencia de los modelos de calidad existentes que proponen el método de autoevaluación para organizaciones en las que se lleve a cabo una gestión integral, y que dispongan de gran autonomía en estas materias.

Sobre la base anterior, cabría diferenciar dos vías para la implantación y uso de este test:

1. En la AGE, cuya promoción, implantación y seguimiento podría realizarse como un programa departamental, involucrando a las Inspecciones Generales de Servicios de los Departamentos Ministeriales.
2. En entornos distintos a la AGE, que serviría como herramienta de autodiagnóstico y autogestión de la mejora, con total libertad de uso y seguimiento.

El test está diseñado sobre la base del Ciclo PDCA (del inglés Plan-Do-Check-Act, que podemos traducir por planificar, desplegar o desarrollar, controlar y revisar), por lo que el cuestionario se divide en cuatro ejes, referidos cada uno de ellos a las diferentes siglas que conforman dicho ciclo.

- Eje de Planificación: recoge todo lo relativo al diseño y la planificación de las acciones y procesos necesarios para cumplir con los fines y requisitos de los servicios y así lograr los objetivos organizacionales.
- Eje de Despliegue: abarca todo lo relativo al desarrollo de los procesos planificados mediante las tareas y procedimientos pertinentes.
- Eje de Control: en este eje se recogen y analizan los datos generados por los procesos y procedimientos desplegados, con la finalidad de comprobar el grado de cumplimiento respecto a lo planificado, tanto en el ámbito externo como interno.
- Eje de Revisión: hace referencia al aprendizaje adquirido mediante el análisis de los datos obtenidos en la fase anterior y su traducción en las mejoras correspondientes.

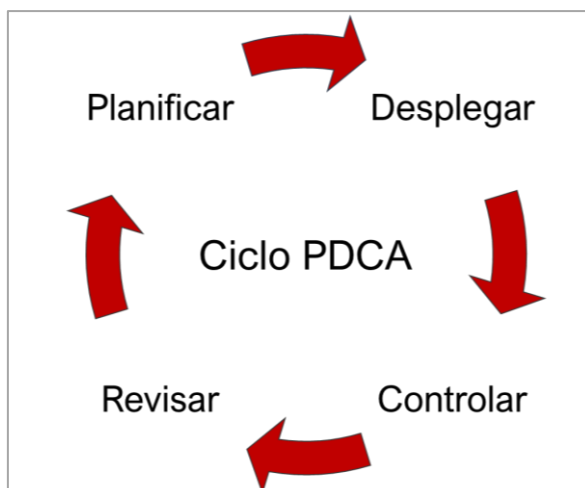


Figura 1: Secuencia del Ciclo PDCA. Elaboración propia.

Esta visión dinámica de la gestión, siguiendo las fases del ciclo PDCA, se complementa con la una perspectiva “estática” que desglosa cada uno de los ejes en los tres elementos o dimensiones básicas en las que centrar la evaluación de la gestión organizacional: los procesos, las personas y los resultados. En este sentido, el test “Cyklos” constituye una especie de matriz que cruza cuatro ejes verticales y tres criterios horizontales.

Descripción del cuestionario

El cuestionario está basado en 64 preguntas de respuesta alternativa SÍ/NO.

El reparto de cuestiones se realiza entre los cuatro ejes del ciclo PDCA, y en cada eje encontramos diferenciadas preguntas correspondientes a los criterios procesos, personas, y resultados.

El diseño del cuestionario, como se puede observar, contempla un mismo número de cuestiones por cada uno de los ejes (16), y por tanto, para la valoración final, el peso de cada uno de los ejes es el mismo (25% sobre el total).

A continuación se muestran las preguntas que componen el cuestionario, por ejes y criterios. La cumplimentación del mismo se llevará a cabo mediante la aplicación *online* FORMA, según se detalla en el apartado siguiente.

	Eje de Planificación	Evaluación
Procesos	1-¿Se han establecido requisitos (características, más allá de los normativas) relacionados con los servicios que ha de prestar la organización o unidad administrativa?	
	2-¿Están identificados los grupos de interés (personas usuarias, otras áreas y unidades administrativas de su departamento, otras administraciones públicas, proveedores, ...) vinculados a cada servicio desempeñado por la organización o unidad administrativa?	
	3-¿Lleva a cabo la organización una planificación formal de sus actividades?	
	4-¿Se da participación a la sociedad civil y se recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés para el diseño de los servicios? <i>Ej. Encuestas, paneles, grupos focales.</i>	
	5-¿Están identificados y categorizados los procesos y definidos los que son clave? <i>Ej. Mapa de procesos.</i>	
	6-¿Están identificados los riesgos que puedan aparecer en la prestación del servicio? <i>Ej. Mapa de riesgos.</i>	
	7-¿Están definidos los recursos materiales, ambientales y tecnológicos necesarios para el correcto desempeño de los servicios?	
	8-¿Interviene la unidad /organización en el proceso de planificación económica y presupuestaria con el fin de definir los recursos económicos o presupuestarios necesarios para el eficiente desempeño de los servicios? <i>Ej. Establecimiento de indicadores presupuestarios</i>	
	9-¿Se han establecido objetivos e indicadores para los procesos?	
Personas	10-¿Se han diseñado los puestos de trabajo sobre la base de las necesidades funcionales de la organización o unidad (capacitación, competencias requeridas, tareas y responsabilidades del puesto)?	
	11-¿Lleva a cabo la organización o unidad una planificación de la formación teniendo en cuenta sus necesidades y las de su personal?	
	12-¿Se han establecido los valores para adecuar el desempeño de las personas a los principios de integridad pública, transparencia y rendición de cuentas ? <i>Por ejemplo diseño de un código ético</i>	
	13-¿ Se ha planificado la vinculación de los sistemas de reconocimiento del personal (económicos o de otra índole) al cumplimiento de ciertos objetivos, fijados de manera consensuada entre la dirección y las personas?	
	14-¿Se planifica la recogida de la opinión del personal, de manera formal y sistematizada (encuestas de clima laboral, buzones, grupos focales, entrevistas)?	
Resultados	15-¿Se planifica la recogida de la opinión de los diferentes grupos de interés (usuarios, ciudadanos) , de manera formal y sistematizada (encuestas, buzones, grupos focales, entrevistas)?	
	16-¿Ha identificado la organización o unidad administrativa el conjunto de resultados clave a lograr, estableciendo objetivos e indicadores para evaluar su cumplimiento?	



	Eje de Despliegue	Evaluación
Procesos	<p>1-¿Los servicios de la organización o unidad administrativa están digitalizados, permitiendo un acceso sencillo y seguro, de manera electrónica, a los trámites y a la información requerida por parte de los usuarios y demás grupos de interés? <i>Ej. Registro, tramitación, notificación y archivo electrónicos.</i></p> <p>2-¿Los servicios se prestan de acuerdo con los principios y criterios de gobierno abierto habilitando canales de participación de los usuarios y otros grupos de interés?</p> <p>3-¿Los procesos están descritos y documentados de acuerdo al esquema definido en la planificación?</p> <p>4-¿La organización o unidad, desarrolla acciones de contingencia para corregir o mitigar situaciones imprevistas en el plan operativo?</p> <p>5-¿Se encuentran disponibles los recursos tecnológicos, ambientales y materiales de forma que permitan una adecuada prestación de los servicios?</p> <p>6-¿Están los recursos económicos y presupuestarios distribuidos de acuerdo a las necesidades de prestación del servicio identificados en la Planificación?</p> <p>7-¿Utiliza la organización o unidad algún sistema de recogida de datos e indicadores que le permita comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos durante el transcurso de los procesos?</p> <p>8-¿Se dispone de un sistema que incluya además el seguimiento al grado de cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios?</p>	
Personas	<p>9-¿Se llevan a cabo acciones que fomenten la comunicación y la coordinación entre el personal y los distintos departamentos y niveles de la organización o unidad administrativa?</p> <p>10-¿Se llevan a cabo medidas, de forma sistemática, que permitan conocer el desarrollo del aprendizaje y la formación de las personas en toda la organización?</p> <p>11-¿Se dispone de un sistema que permita gestionar (clasificar, obtener, analizar, utilizar) la información relevante para la organización o unidad, con el fin de ser más eficiente y lograr mejoras? <i>Ej. Gestión del conocimiento, Bases de datos para compartir buenas prácticas.</i></p> <p>12-¿La organización o unidad desarrolla acciones para reconocer el rendimiento individual o de equipo?</p> <p>13-¿Se recoge periódicamente la opinión de las personas de la organización? <i>Ej. Medir el nivel de satisfacción a través de encuestas de clima laboral o entrevistas o recogida de opiniones a través de buzones de quejas y sugerencias.</i></p>	
Resultados	<p>14-¿Se recoge periódicamente la opinión de los grupos de interés de la organización? <i>Ej. Medir el nivel de satisfacción a través de encuestas o entrevistas o recogida de opiniones a través de buzones de quejas y sugerencias</i></p> <p>15- ¿Los objetivos definidos sobre los resultados clave a lograr se convierten en compromisos públicos vinculados la prestación de los servicios para las personas/organizaciones usuarias de los mismos? <i>Ej. Cartas de Servicio.</i></p> <p>16-¿Se comunican los resultados de la actividad de la organización? <i>Ej. Web, Portal de Transparencia.</i></p>	



	Eje de Control	Evaluación
Procesos	<p>1. ¿Se mide el índice de prestación de servicios electrónicos y/o el grado de implantación de la digitalización ?</p> <p>2. ¿Se lleva algún control sobre el grado de participación de los usuarios y grupos de interés, para satisfacer los propósitos de una administración abierta?</p> <p>3. ¿Se analiza la eficacia de las medidas de contingencia adoptadas ante las situaciones inesperadas que las han provocado?</p> <p>4. ¿La organización o unidad administrativa evalúa si los recursos ambientales, tecnológicos y materiales se han usado, en tiempo, lugar y forma y para el correcto despliegue de los procesos?</p> <p>5. ¿La organización o unidad realiza mediciones periódicas mediante los indicadores de los procesos para su seguimiento?</p> <p>6. ¿Se evalúa la eficiencia de los canales de comunicación externa, tanto para recoger las necesidades y expectativas del usuario, como para informar acerca de los resultados de la organización?</p>	
Personas	<p>7. ¿Se analiza sistemáticamente la información obtenida sobre la opinión y satisfacción del personal ? <i>Ej en las encuestas de clima laboral</i></p> <p>8. ¿Se mide el grado de cumplimiento de las actividades de formación y el aprendizaje con respecto a lo planificado?</p> <p>9. ¿Se llevan a cabo la medición sistemática del grado de cumplimiento de las metas y objetivos de las personas?</p> <p>10. ¿Se hace seguimiento del cumplimiento de los principios y valores de integridad y ética pública en la organización?</p> <p>11. ¿Se evalúa la eficacia del sistema de gestión del conocimiento desarrollado ?</p>	
Resultados	<p>12. ¿Se lleva a cabo un seguimiento, mediante cuadro de mando o similares, del grado de cumplimiento de sus objetivos relacionados con los resultados clave identificados en la planificación?</p> <p>13. ¿Se lleva a cabo un seguimiento y medición del grado de ejecución presupuestaria llevado a cabo por la organización o la unidad administrativa?</p> <p>14. ¿Se lleva a cabo una autoevaluación del grado de cumplimiento de la organización o unidad en cuanto a transparencia, tanto en publicidad activa como en acceso a la información?</p> <p>15. ¿Analiza la organización o la unidad el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en la Carta de Servicios?</p> <p>16. ¿Se lleva a cabo un análisis sistemático y general del grado de satisfacción del usuario final con los servicios de la organización?</p>	

	Eje de de Revisión	Evaluación
Procesos	1-¿Se mejoran los servicios prestados a partir de las experiencias de los usuarios de los mismos, para la mejora de la satisfacción ?	
	2-¿Se han llevado a cabo acciones de mejora sobre los procesos, conforme a la opinión de los grupos de interés (clientes, personas, etc..) y el seguimiento de los indicadores establecidos ?	
	3-¿La organización o unidad administrativa introduce mejoras en la prestación de sus servicios mediante la innovación, digitalización, simplificación y apertura de nuevos canales de atención al usuario?	
	4-¿Se revisan y redefinen los canales de comunicación externa, fomentando sistemas relacionales y redes de colaboración con los diferentes grupos de interés?	
	5-¿Se han revisado/actualizado los indicadores y objetivos de los procesos conforme a las mediciones obtenidas?	
	6-¿Se actualizan, los recursos tecnológicos, ambientales y materiales necesarios para el correcto desempeño de sus procesos, en base a la información disponible?	
Personas	7-¿Se gestionan las necesidades de personal sobre la base de la información obtenida en la evaluación?	
	8-¿Se realiza una reasignación de las responsabilidades y competencias en función del seguimiento de cargas de trabajo y funcionamiento general?	
	9-¿Se introducen mejoras en la formación sobre la base de la información disponible?	
	10-¿Se modifican los indicadores y objetivos relativos a las personas en base a la información recopilada?	
	11-¿Actualiza la organización o unidad administrativa los sistemas de reconocimiento en base a la información adquirida?	
	12-¿Participa el personal, de forma activa y manifiesta, en la revisión y mejora de la planificación de actividades de la organización o unidad?	
	13-¿Participa el personal, de forma activa y manifiesta, en la revisión y mejora de los procesos?	
Resultados	14-¿Se establecen nuevos objetivos para los resultados clave de la organización o unidad administrativa?	
	15-¿Se reformula o adecúa la dotación presupuestaria (o la propuesta presupuestaria), de cara a la elaboración de planes futuros?	
	16-¿Se actualizan los compromisos establecidos en la Carta de Servicios en base a la información obtenida?	

Cumplimentación del cuestionario

1. Recomendaciones generales

La cumplimentación del test deberá llevarse a cabo por un equipo de autoevaluación seleccionado al efecto por el máximo responsable del órgano o unidad administrativa correspondiente. Se recomienda su realización en una única sesión, tratando de llegar al consenso entre los diferentes integrantes del equipo, fomentando así un diálogo y debate que integre todos los puntos de vista de la organización

Se recomienda que se disponga de un dispositivo o pantalla que permita la lectura de las preguntas a todos los presentes, para facilitar la reflexión y debate. Una persona del grupo podrá encargarse de escribir los datos de identificación y consignar las respuestas en la pantalla.

Asimismo se recomienda que el equipo disponga con anterioridad de esta guía de uso y proceda a su lectura detallada antes de la sesión de autoevaluación.

De cara a la cumplimentación del cuestionario es importante señalar que las respuestas a cada una de las preguntas deben estar basadas en evidencias, que pudieran ser comprobables en caso necesario. *Por ejemplo contestaremos "SI" a la pregunta 2 del eje de planificación, sobre la identificación de los grupos de interés cuando dicha identificación pueda ser demostrable, es decir cuando por ejemplo exista un documento/listado formal de los mismos o por tener evidencias de que se ha contado con los grupos de interés en acciones de promoción o difusión previas y se ha realizado la reflexión de su identificación.*

Cabe la posibilidad de que alguna cuestión suscite dudas sobre su contestación, porque su cumplimiento se considere parcial y sea difícil para el usuario decidir si contestar SÍ o NO. En dichos casos se recomiendan dos posibles alternativas:

1. Posicionarse en el extremo más exigente, es decir, ante la duda contestar NO. Si se escoge esta alternativa se recomienda que esté consensuada por el equipo de autoevaluación previamente, como enfoque general para abordar la cumplimentación del cuestionario. La ventaja que ofrece esta postura es que se amplía el margen de mejora posterior, y no olvidemos que la mejora es el objetivo último de este ejercicio de autoevaluación tras el diagnóstico inicial. *Por ejemplo, en la pregunta 1 del eje planificación, sobre el establecimiento de requisitos sobre los servicios, contestaremos NO si no tenemos la certeza de que se han establecido para la mayor parte de los servicios o para los servicios nucleares que presta la unidad/ organización.*
2. Valorar el grado de cumplimiento general, tanto con respecto a las unidades/ áreas de la organización y su relevancia, como con respecto al grado de desarrollo del ítem en sí mismo. *Por ejemplo, en la pregunta 3 del eje*



planificación, sobre la planificación formal de actividades, podremos contestar Sí en caso de que exista una planificación global, o que en la mayoría de las áreas/unidades que compongan la unidad/organización, o en las más relevantes, exista dicha planificación.

A medida que se vaya cumplimentando el cuestionario se podrá comprobar que el mismo pretende seguir el hilo lógico o secuencia de cada uno de los ítems a lo largo de los ejes del ciclo PDCA, con la finalidad de comprobar si dichas evidencias están o no presentes a lo largo del ciclo. Por este motivo es recomendable mantener una coherencia en las contestaciones. En este sentido, aunque cabría contestar afirmativamente a algunas preguntas del eje "Despliegue" aunque se hayan contestado negativamente en el eje de "Planificación" (por ejemplo por no haber evidencias de una previa planificación rigurosa o formal), sería menos comprensible responder afirmativamente en el eje "Control" si se ha contestado negativamente a una pregunta sobre el mismo aspecto en el eje "Despliegue" (es difícil controlar algo que no se ha hecho).

Para concluir con las recomendaciones, es aconsejable acudir al glosario de esta Guía para conocer el significado de aquellos términos del cuestionario que resulten de difícil o dudosa interpretación.

2. Tutorial de uso

Se ha diseñado un cuestionario online soportado en la herramienta FORMA, recurso propio de la AGE. Los interesados en realizar en su organización el test CYKLOS no tienen más que entrar al siguiente enlace:

<http://run.gob.es/cyklos>

El enlace es accesible desde cualquier dispositivo, ordenador, tablet o teléfono móvil, y no exige ningún registro previo o certificado electrónico.

Al entrar en el enlace, los usuarios observarán la siguiente pantalla inicial:



Formalmente, el cuestionario está dividido en 5 secciones, visibles y sobre las que se puede mover el usuario haciendo *click* en cada una de ellas en el lateral superior izquierdo de la pantalla. Cada sección se corresponde con:

Sección 1	Datos Iniciales
Sección 2	Eje Planificación
Sección 3	Eje Despliegue
Sección 4	Eje Control
Sección 5	Eje Revisión



En esta pantalla inicial (sección 1) los usuarios deben consignar una serie de datos básicos que serán necesarios para identificar a la organización pública usuaria del cuestionario y ofrecer una información básica: nombre, e-mail, nivel administrativo, número de empleados públicos y DIR3¹ de la organización, que pueden resultar de interés.

Resulta de vital importancia que se grabe una dirección de e-mail válida, pues será a esta dirección a la que se enviará, una vez completado el cuestionario, el informe de retorno que ofrece CYKLOS (un ejemplo del cual se puede visualizar en el apartado 4 de esta guía de uso)

Para enviar el cuestionario es preciso responder a todos los campos, pero no obstante, si la organización no tiene todos los datos iniciales para rellenarlos (por ejemplo no conocen el DIR 3), es posible pasar a la siguiente sección, y se van guardando automáticamente. Es decir, los usuarios se pueden mover libremente por las secciones del formulario; sin embargo no podrán enviar el cuestionario hasta que hayan rellenado todos los datos, también los iniciales, propios de la sección 1.

Abordados los datos iniciales, sección 1, el usuario puede pasar a las secciones 2 a 5.

Las imágenes que aparecerán a continuación en esta guía son solo una muestra parcial del total de las preguntas de cada una de las secciones. A continuación la imagen de la muestra de la Sección 2 (planificación):

¹ Para el DIR3, en caso de no conocerlo, se puede consultar el número identificativo de todas las unidades y oficinas en el siguiente enlace:

<https://administracionelectronica.gob.es/ctt/dir3/descargas#.YIZp1DY8SUK>



Sección 1
Sección 2
Sección 3
Sección 4
Sección 5

Planificación

Planificación

PLANIFICACIÓN El ciclo PDCA consta de cuatro etapas que hay que ir superando para lograr una mejora continua. Las actuaciones deben comenzar con una planificación cuidadosa.

Procesos

Las preguntas marcadas con asterisco (*) son obligatorias

1 ¿Se han establecido requisitos (características, más allá de los normativas) relacionados con los servicios que ha de prestar la organización o unidad administrativa? *

- Sí
- No

2 ¿Están identificados los grupos de interés (personas usuarias, otras áreas y unidades administrativas de su departamento, otras administraciones públicas, proveedores, ...) vinculados a cada servicio desempeñado por la organización o unidad administrativa? *

- Sí
- No

3 ¿Lleva a cabo la organización una planificación formal de sus actividades? *

- Sí
- No

4 ¿Se da participación a la sociedad civil y se recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés para el diseño de los servicios? Ej. Encuestas, paneles, grupos focales. *

- Sí
- No

El usuario, en el encabezamiento de cada una de las secciones 2 a 5, podrá leer una breve descripción de cada uno de los componentes del ciclo PDCA, que como hemos apuntado, son la base sobre la que se construye todo el cuestionario. Se insiste en la condición cíclica del PDCA y sus distintas fases.

Internamente, cada sección (v.gr. planificación, o despliegue) se subdivide en 3 criterios, a saber: Procesos; Personas; y Resultados. Visualmente, aparecen de manera secuencial en la pantalla de las secciones 2 a 5, resaltados en color Rojo.



Personas

Las preguntas marcadas con asterisco (*) son obligatorias

1 ¿Se han diseñado los puestos de trabajo sobre la base de las necesidades funcionales de la organización o unidad (capacitación, competencias requeridas, tareas y responsabilidades del puesto)? *

- Sí
- No

2 ¿Lleva a cabo la organización o unidad una planificación de la formación teniendo en cuenta sus necesidades y las de su personal? *

- Sí
- No

3 ¿Se han establecido los valores para adecuar el desempeño de las personas a los principios de integridad pública, transparencia y rendición de cuentas? Por ejemplo diseño de un código ético? *

- Sí
- No

4 ¿Se ha planificado la vinculación de los sistemas de reconocimiento del personal (económicos o de otra índole) al cumplimiento de ciertos objetivos, fijados de manera consensuada entre la dirección y las personas? *

- Sí
- No



Resultados

Las preguntas marcadas con asterisco (*) son obligatorias

1 ¿Se planifica la recogida de la opinión de los diferentes grupos de interés (usuarios, ciudadanos) , de manera formal y sistematizada (encuestas, buzones, grupos focales, entrevistas)? *

- Si
- No

2 ¿Ha identificado la organización o unidad administrativa el conjunto de resultados clave a lograr, estableciendo objetivos e indicadores para evaluar su cumplimiento? *

- Si
- No

« 1 2 3 4 5 »



Aviso importante

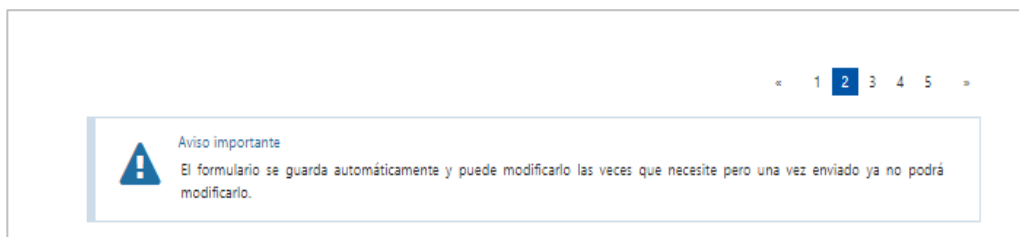
El formulario se guarda automáticamente y puede modificarlo las veces que necesite pero una vez enviado ya no podrá modificarlo.

Validar

Enviar

En el cuestionario web, el usuario dispone de dos maneras para desplazarse de una sección a otra:

- 1) Con el esquema 1 2 3 4 5 en la parte inferior derecha de la pantalla, haciendo *click* en cada uno de esos números:



- 2) A partir de las mencionadas secciones en la parte superior izquierda de la pantalla:



No obstante el usuario observará que si se desplaza con los numerales de la parte inferior derecha, al pasar a otra sección visualmente lo hace al final de la página y no al inicio de la misma, por lo que tendrá que utilizar el cursor sobre la barra de navegación de la derecha, o el *scroll* para situarse al inicio de la misma. Si el desplazamiento se hace haciendo *click* en el cuadro de secciones superior izquierdo, sí que pasará al inicio de la pantalla.

La dinámica es exactamente la misma para el Despliegue, Control y Revisión.



Imagen de muestra de la sección Despliegue:

Sección 1
Sección 2
Sección 3
Sección 4
Sección 5

Despliegue

Despliegue

DESPLIEGUE El ciclo PDCA consta de cuatro etapas que hay que ir superando para lograr una mejora continua. Las actuaciones deben dar lugar al desarrollo o implementación de medidas eficaces.

Procesos

Las preguntas marcadas con asterisco (*) son obligatorias

1 ¿Los servicios de la organización o unidad administrativa están digitalizados, permitiendo un acceso sencillo y seguro, de manera electrónica, a los trámites y a la información requerida por parte de los usuarios y demás grupos de interés? Ej. Registro, tramitación, notificación y archivo electrónicos. *

Sí

No

2 ¿Los servicios se prestan de acuerdo con los principios y criterios de gobierno abierto habilitando canales de participación de los usuarios y otros grupos de interés? *

Sí

No

3 ¿Los procesos están descritos y documentados de acuerdo al esquema definido en la planificación? *

Sí

No



Personas

Las preguntas marcadas con asterisco (*) son obligatorias

1 ¿Se llevan a cabo acciones que fomenten la comunicación y la coordinación entre el personal y los distintos departamentos y niveles de la organización o unidad administrativa? *

- Sí
- No

2 ¿Se llevan a cabo medidas, de forma sistemática, que permitan conocer el desarrollo del aprendizaje y la formación de las personas en toda la organización? *

- Sí
- No

3 ¿Se dispone de un sistema que permita gestionar (clasificar, obtener, analizar, utilizar) la información relevante para la organización o unidad, con el fin de ser más eficiente y lograr mejoras? Ej. Gestión del conocimiento, Bases de datos para compartir buenas prácticas. *

- Sí
- No

4 ¿La organización o unidad desarrolla acciones para reconocer el rendimiento individual o de equipo? *

- Sí
- No



Resultados

Las preguntas marcadas con asterisco (*) son obligatorias

1 ¿Se recoge periódicamente la opinión de los grupos de interés de la organización? Ej. Medir el nivel de satisfacción a través de encuestas o entrevistas o recogida de opiniones a través de buzones de quejas y sugerencias *

- Sí
- No

2 ¿Los objetivos definidos sobre los resultados clave a lograr se convierten en compromisos públicos vinculados a la prestación de los servicios para las personas/organizaciones usuarias de los mismos? Ej. Cartas de Servicio. *

- Sí
- No

3 ¿Se comunican los resultados de la actividad de la organización? Ej. Web, Portal de Transparencia. *

- Sí
- No

Imagen de muestra de la sección Control:

Sección 1
Sección 2
Sección 3
Sección 4
Sección 5

Control

Control

CONTROL El ciclo PDCA consta de cuatro etapas que hay que ir superando para lograr una mejora continua. Las actuaciones desplegadas deben verificarse.

Procesos

Las preguntas marcadas con asterisco (*) son obligatorias

- 1** ¿Se mide el índice de prestación de servicios electrónicos y/o el grado de implantación de la digitalización? *

 - Sí
 - No

- 2** ¿Se lleva algún control sobre el grado de participación de los usuarios y grupos de interés, para satisfacer los propósitos de una administración abierta? *

 - Sí
 - No

- 3** ¿Se analiza la eficacia de las medidas de contingencia adoptadas ante las situaciones inesperadas que las han provocado? *

 - Sí
 - No



Personas

1 ¿Se analiza sistemáticamente la información obtenida sobre la opinión y satisfacción del personal? Ej en las encuestas de clima laboral *

- Sí
- No

2 ¿Se mide el grado de cumplimiento de las actividades formación y el aprendizaje con respecto a lo planificado? *

- Sí
- No

3 ¿Se lleva a cabo la medición sistemática del grado de cumplimiento de las metas y objetivos de las personas? *

- Sí
- No

4 ¿Se hace seguimiento del cumplimiento de los principios y valores de integridad y ética pública en la organización? *

- Sí
- No



Resultados

1 ¿Se lleva a cabo un seguimiento, mediante cuadro de mando o similares, del grado de cumplimiento de sus objetivos relacionados con los resultados clave identificados en la planificación? *

- Sí
- No

2 ¿Se lleva a cabo un seguimiento y medición del grado de ejecución presupuestaria llevado a cabo por la organización o la unidad administrativa? *

- Sí
- No

3 ¿Se lleva a cabo una autoevaluación del grado de cumplimiento de la organización o unidad en cuanto a Transparencia, tanto en publicidad activa como en acceso a la información? *

- Sí
- No

4 ¿Analiza la organización o la unidad el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en la Carta de Servicios? *

- Sí
- No

5 ¿Se lleva a cabo un análisis sistemático y general del grado de satisfacción del usuario final con los servicios de la organización? *

- Sí
- No



Por último, imagen de muestra de la sección Revisión:

Sección 1
Sección 2
Sección 3
Sección 4
Sección 5

Revisión

Revisión

REVISIÓN. El ciclo PDCA consta de cuatro etapas que hay que ir superando para lograr una mejora continua. Las actuaciones deben adaptarse, para pasar luego a un nuevo ciclo de planificación que aproveche la experiencia adquirida.

Procesos

Las preguntas marcadas con asterisco (*) son obligatorias

1 ¿Se mejoran los servicios prestados a partir de las experiencias de los usuarios de los mismos, para la mejora de la satisfacción? *

- Sí
- No

2 ¿Se han llevado a cabo acciones de mejora sobre los procesos, conforme a la opinión de los grupos de interés (clientes, personas, etc.) y el seguimiento de los indicadores establecidos? *

- Sí
- No

3 ¿La organización o unidad administrativa introduce mejoras en la prestación de sus servicios mediante la innovación, digitalización, simplificación y apertura de nuevos canales de atención al usuario? *

- Sí
- No



Personas

1 ¿Se gestionan las necesidades de personal que pueda tener la organización sobre la base de la información obtenida en la evaluación? *

- Sí
- No

2 ¿Se realiza una reasignación de las responsabilidades y competencias en función del seguimiento de cargas de trabajo y funcionamiento general? *

- Sí
- No

3 ¿Se introducen mejoras en la formación sobre la base de la información disponible? *

- Sí
- No



Resultados

Las preguntas marcadas con asterisco (*) son obligatorias

1 ¿Se establecen nuevos objetivos para los resultados clave de la organización o unidad administrativa? *

- Sí
- No

2 ¿Se reformula o adecúa la dotación presupuestaria (o la propuesta presupuestaria), de cara a la elaboración de planes futuros? *

- Sí
- No

3 ¿Se actualizan los compromisos establecidos en la Carta de Servicios en base a la información obtenida? *

- Sí
- No

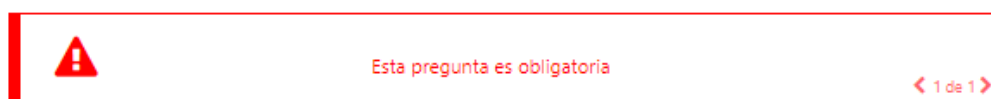


Finalizar el cuestionario:

Para finalizar el cuestionario, primero deberá validarlo, en la parte inferior derecha de la pantalla. Después de hacer *click* en validar, si se han respondido a todas las preguntas, aparecerá un espacio en color verde en la parte superior derecha de la pantalla con el texto “Validación correcta”



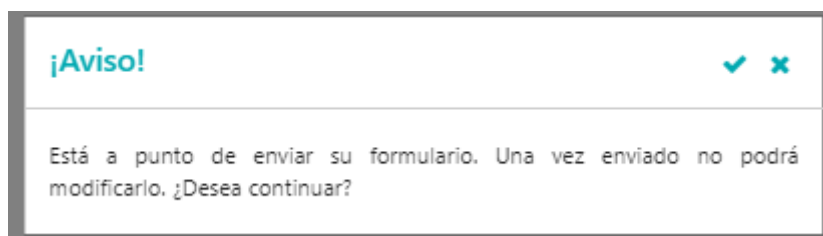
En caso de que falte una o varias preguntas, o campos identificativos por responder, aparecerá encima de la misma el siguiente texto resaltado en rojo:



Proceda a responder la pregunta, y una vez verificada la respuesta o respuestas pendientes, volver a hacer *click* en “validar”. Si ya ha respondido a todas, verá el cuadro verde “Validación correcta”.

Tras la ventana de “validación correcta” podrá hacer finalmente *click* en “Enviar” y terminar el cuestionario.

Saltará una ventana para confirmar su deseo de enviar el cuestionario, al aceptar no hay vuelta atrás en el sentido de las respuestas



Haciendo *click* en el símbolo **✓** se finaliza el cuestionario y queda enviado a la herramienta automática de la Dirección General de Gobernanza Pública, que generará el informe de retorno.

Por último, el usuario observará la pantalla final, en la que aparecen las respuestas dadas, y donde podrá descargar, si lo desea, un justificante de las respuestas, tanto en .pdf como en .csv haciendo *click* en cualquiera de los dos cuadros resaltados en la parte superior derecha en color gris.



Al día siguiente el usuario recibirá el .pdf con el informe de retorno mencionado en esta guía.

Informe de retorno y puntuaciones

Tras la realización del cuestionario se remitirá a la dirección de correo electrónico del usuario (la facilitada por el mismo en la sección 1 del cuestionario) un informe de retorno en PDF, que contendrá:

- Copia de las contestaciones a cada una de las preguntas.
- Tablas con las puntuaciones por ejes y criterios (tablas 1 y 2)
- Gráficos correspondientes a las puntuaciones de la tabla 1.

La puntuación máxima a obtener en caso de haber contestado afirmativamente a las 64 preguntas es de 100 puntos, 25 por cada eje. Por tanto, la puntuación global resultante



tras la autoevaluación se relacionará con el número de preguntas que se hayan contestado de esta manera, tal y como está explicado en las tablas del informe de retorno.

Debe tenerse presente que el informe de retorno tras la realización del cuestionario se remitirá de manera automática a primera hora de la mañana del día siguiente al de la realización del cuestionario.

A continuación se puede ver un ejemplo de informe de retorno, correspondiente a una simulación tras haber contestado las preguntas aleatoriamente.

TEST DE CALIDAD CYKLOS
Código DIR3
Nombre de la Unidad / Organismo
Email
Fecha de Evaluacion
Fecha Envio Resultado



TEST DE CALIDAD

El Test de Calidad Cyklos es una herramienta sencilla diseñada por la Dirección General de Gobernanza Pública del Ministerio de Hacienda y Función Pública para facilitar el autodiagnóstico de situación de las unidades administrativas desde una perspectiva de calidad y mejora continua. Los resultados ofrecidos en este Informe de Retorno son fruto del autodiagnóstico realizado por la unidad administrativa, sin implicar validación u homologación de los mismos por la Dirección General de Gobernanza Pública.

	Eje de Planificación	Evaluación
Procesos	1-¿Se han establecido requisitos (características, más allá de los normativas) relacionados con los servicios que ha de prestar la organización o unidad administrativa?	No
	2-¿Están identificados los grupos de interés (personas usuarias, otras áreas y unidades administrativas de su departamento, otras administraciones públicas, proveedores, ...) vinculados a cada servicio desempeñado por la organización o unidad administrativa?	Sí
	3-¿Lleva a cabo la organización una planificación formal de sus actividades?	No
	4-¿Se da participación a la sociedad civil y se recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés para el diseño de los servicios? <i>Ej. Encuestas, paneles, grupos focales.</i>	Sí
	5-¿Están identificados y categorizados los procesos y definidos los que son clave? <i>Ej. Mapa de procesos.</i>	No
	6-¿Están identificados los riesgos que puedan aparecer en la prestación del servicio? <i>Ej. Mapa de riesgos.</i>	No
	7-¿Están definidos los recursos materiales, ambientales y tecnológicos necesarios para el correcto desempeño de los servicios?	No
	8-¿Interviene la unidad /organización en el proceso de planificación económica y presupuestaria con el fin de definir los recursos económicos o presupuestarios necesarios para el eficiente desempeño de los servicios? <i>Ej. Establecimiento de indicadores presupuestarios</i>	No
	9-¿Se han establecido objetivos e indicadores para los procesos?	No
Personas	10-¿Se han diseñado los puestos de trabajo sobre la base de las necesidades funcionales de la organización o unidad (capacitación, competencias requeridas, tareas y responsabilidades del puesto)?	Sí
	11-¿Lleva a cabo la organización o unidad una planificación de la formación teniendo en cuenta sus necesidades y las de su personal?	Sí
	12-¿Se han establecido los valores para adecuar el desempeño de las personas a los principios de integridad pública, transparencia y rendición de cuentas ? <i>Por ejemplo diseño de un código ético</i>	No
	13-¿ Se ha planificado la vinculación de los sistemas de reconocimiento del personal (económicos o de otra índole) al cumplimiento de ciertos objetivos, fijados de manera consensuada entre la dirección y las personas?	No
	14-¿Se planifica la recogida de la opinión del personal, de manera formal y sistematizada (encuestas de clima laboral, buzones, grupos focales, entrevistas)?	Sí
Resultados	15-¿Se planifica la recogida de la opinión de los diferentes grupos de interés (usuarios, ciudadanos) , de manera formal y sistematizada (encuestas, buzones, grupos focales, entrevistas)?	Sí
	16-¿Ha identificado la organización o unidad administrativa el conjunto de resultados clave a lograr, estableciendo objetivos e indicadores para evaluar su cumplimiento?	No
		6,0

	Eje de Despliegue	Evaluación
Procesos	1-¿Los servicios de la organización o unidad administrativa están digitalizados, permitiendo un acceso sencillo y seguro, de manera electrónica, a los trámites y a la información requerida por parte de los usuarios y demás grupos de interés? <i>Ej. Registro, tramitación, notificación y archivo electrónicos.</i>	Sí
	2-¿Los servicios se prestan de acuerdo con los principios y criterios de gobierno abierto habilitando canales de participación de los usuarios y otros grupos de interés?	No
	3-¿Los procesos están descritos y documentados de acuerdo al esquema definido en la planificación?	No
	4-¿La organización o unidad, desarrolla acciones de contingencia para corregir o mitigar situaciones imprevistas en el plan operativo?	Sí
	5-¿Se encuentran disponibles los recursos tecnológicos, ambientales y materiales de forma que permitan una adecuada prestación de los servicios?	No
	6-¿Están los recursos económicos y presupuestarios distribuidos de acuerdo a las necesidades de prestación del servicio identificados en la Planificación?	No
	7-¿Utiliza la organización o unidad algún sistema de recogida de datos e indicadores que le permita comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos durante el transcurso de los procesos?	Sí
	8-¿Se dispone de un sistema que incluya además el seguimiento al grado de cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios?	No
Personas	9-¿Se llevan a cabo acciones que fomenten la comunicación y la coordinación entre el personal y los distintos departamentos y niveles de la organización o unidad administrativa?	No
	10-¿Se llevan a cabo medidas, de forma sistemática, que permitan conocer el desarrollo del aprendizaje y la formación de las personas en toda la organización?	No
	11-¿Se dispone de un sistema que permita gestionar (clasificar, obtener, analizar, utilizar) la información relevante para la organización o unidad, con el fin de ser más eficiente y lograr mejoras? <i>Ej. Gestión del conocimiento, Bases de datos para compartir buenas prácticas.</i>	No
	12-¿La organización o unidad desarrolla acciones para reconocer el rendimiento individual o de equipo?	No
	13-¿Se recoge periódicamente la opinión de las personas de la organización? <i>Ej. Medir el nivel de satisfacción a través de encuestas de clima laboral o entrevistas o recogida de opiniones a través de buzones de quejas y sugerencias.</i>	No
Resultados	14-¿Se recoge periódicamente la opinión de los grupos de interés de la organización? <i>Ej. Medir el nivel de satisfacción a través de encuestas o entrevistas o recogida de opiniones a través de buzones de quejas y sugerencias</i>	Sí
	15- ¿Los objetivos definidos sobre los resultados clave a lograr se convierten en compromisos públicos vinculados la prestación de los servicios para las personas/organizaciones usuarias de los mismos? <i>Ej. Cartas de Servicio.</i>	No
	16-¿Se comunican los resultados de la actividad de la organización? <i>Ej. Web, Portal de Transparencia.</i>	Sí
		5,0

	Eje de Control	Evaluación
Procesos	1, ¿Se mide el índice de prestación de servicios electrónicos y/o el grado de implantación de la digitalización ?	No
	2-¿Se lleva algún control sobre el grado de participación de los usuarios y grupos de interés, para satisfacer los propósitos de una administración abierta?	No
	3-¿Se analiza la eficacia de las medidas de contingencia adoptadas ante las situaciones inesperadas que las han provocado?	No
	4-¿La organización o unidad administrativa evalúa si los recursos ambientales, tecnológicos y materiales se han usado, en tiempo, lugar y forma y para el correcto despliegue de los procesos?	No
	5-¿La organización o unidad realiza mediciones periódicas mediante los indicadores de los procesos para su seguimiento?	Sí
	6-¿Se evalúa la eficiencia de los canales de comunicación externa, tanto para recoger las necesidades y expectativas del usuario, como para informar acerca de los resultados de la organización?	No
Personas	7-¿Se analiza sistemáticamente la información obtenida sobre la opinión y satisfacción del personal ? <i>Ej en las encuestas de clima laboral</i>	No
	8-¿Se mide el grado de cumplimiento de las actividades de formación y el aprendizaje con respecto a lo planificado?	No
	9-¿Se llevan a cabo la medición sistemática del grado de cumplimiento de las metas y objetivos de las personas?	No
	10-¿Se hace seguimiento del cumplimiento de los principios y valores de integridad y ética pública en la organización?	No
	11.-¿Se evalúa la eficacia del sistema de gestión del conocimiento desarrollado ?	No
Resultados	12-¿Se lleva a cabo un seguimiento, mediante cuadro de mando o similares, del grado de cumplimiento de sus objetivos relacionados con los resultados clave identificados en la planificación?	No
	13-¿Se lleva a cabo un seguimiento y medición del grado de ejecución presupuestaria llevado a cabo por la organización o la unidad administrativa?	Sí
	14-¿Se lleva a cabo una autoevaluación del grado de cumplimiento de la organización o unidad en cuanto a transparencia, tanto en publicidad activa como en acceso a la información?	No
	15-¿Analiza la organización o la unidad el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en la Carta de Servicios?	No
	16-¿Se lleva a cabo un análisis sistemático y general del grado de satisfacción del usuario final con los servicios de la organización?	No

	Eje de de Revisión	Evaluación
Procesos	1-¿Se mejoran los servicios prestados a partir de las experiencias de los usuarios de los mismos, para la mejora de la satisfacción ?	Sí
	2-¿Se han llevado a cabo acciones de mejora sobre los procesos, conforme a la opinión de los grupos de interés (clientes, personas, etc..) y el seguimiento de los indicadores establecidos ?	Sí
	3-¿La organización o unidad administrativa introduce mejoras en la prestación de sus servicios mediante la innovación, digitalización, simplificación y apertura de nuevos canales de atención al usuario?	No
	4-¿Se revisan y redefinen los canales de comunicación externa, fomentando sistemas relacionales y redes de colaboración con los diferentes grupos de interés?	No
	5-¿Se han revisado/actualizado los indicadores y objetivos de los procesos conforme a las mediciones obtenidas?	No
	6-¿Se actualizan, los recursos tecnológicos, ambientales y materiales necesarios para el correcto desempeño de sus procesos, en base a la información disponible?	No
Personas	7-¿Se gestionan las necesidades de personal sobre la base de la información obtenida en la evaluación?	No
	8-¿Se realiza una reasignación de las responsabilidades y competencias en función del seguimiento de cargas de trabajo y funcionamiento general?	No
	9-¿Se introducen mejoras en la formación sobre la base de la información disponible?	Sí
	10-¿Se modifican los indicadores y objetivos relativos a las personas en base a la información recopilada?	No
	11-¿Actualiza la organización o unidad administrativa los sistemas de reconocimiento en base a la información adquirida?	No
	12-¿Participa el personal, de forma activa y manifiesta, en la revisión y mejora de la planificación de actividades de la organización o unidad?	Sí
13-¿Participa el personal, de forma activa y manifiesta, en la revisión y mejora de los procesos?	Sí	
Resultados	14-¿Se establecen nuevos objetivos para los resultados clave de la organización o unidad administrativa?	No
	15-¿Se reformula o adecúa la dotación presupuestaria (o la propuesta presupuestaria), de cara a la elaboración de planes futuros?	No
	16-¿Se actualizan los compromisos establecidos en la Carta de Servicios en base a la información obtenida?	No
		5,0

Tabla 1.- Puntuación Ciclo PDCA					
	Eje Planificación	Eje Despliegue	Eje Control	Eje Revisión	
Procesos	2	3	1	2	8
Personas	3	0	0	3	6
Resultados	1	2	1	0	4
Afirmativos	6	5	2	5	18
Puntuación (Normalizada a 100)	9,4	7,8	3,1	7,8	28,1

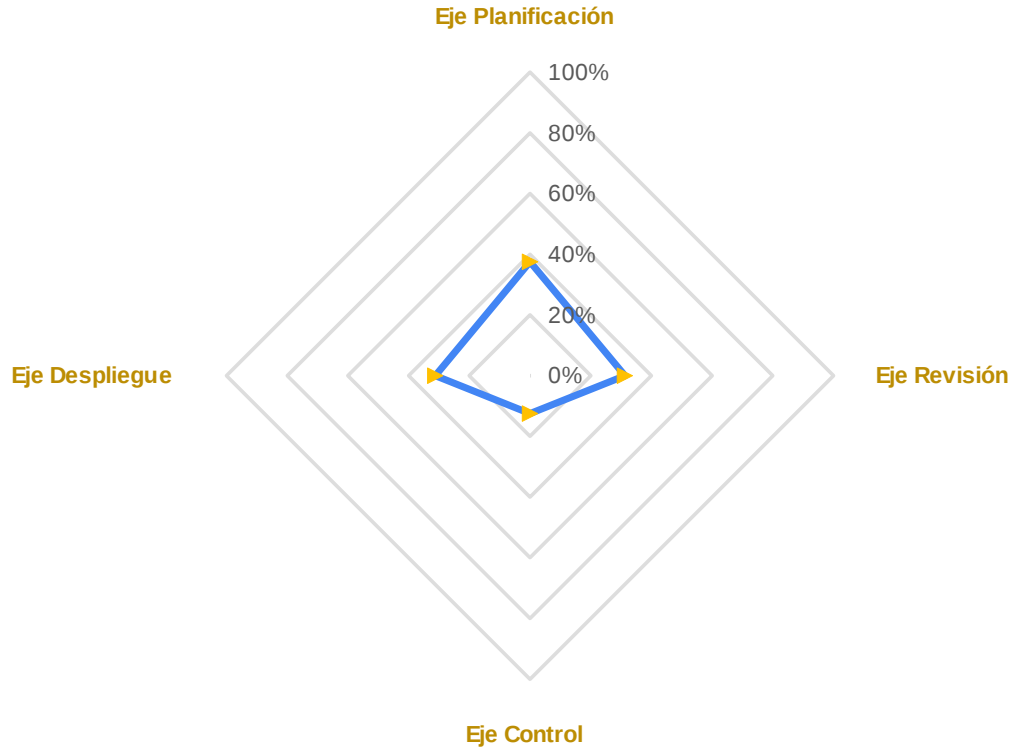
*Nota: La puntuación se calcula con la normalización a 100 (25 por eje) de las respuestas afirmativas.

Tabla 2.- Grado de Madurez				
	Criterio Procesos	Criterio Personas	Criterio Resultados	
Eje Planificación	22 %	60 %	50 %	38 %
Eje Despliegue	38 %	0 %	67 %	31 %
Eje Control	17 %	0 %	20 %	13 %
Eje Revisión	33 %	43 %	0 %	31 %

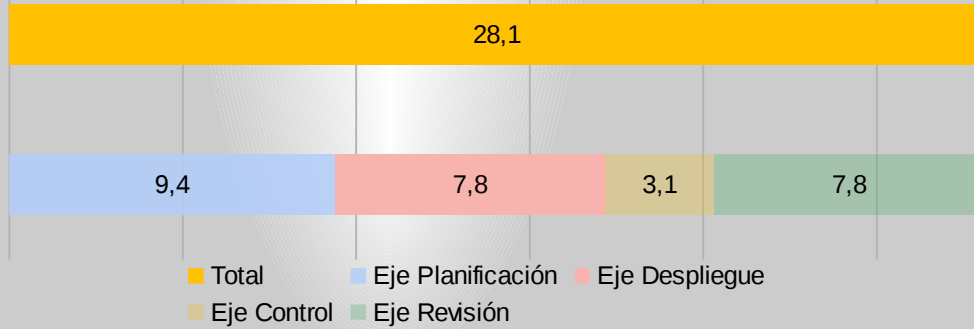
*Nota: El porcentaje mide el grado de madurez de cada criterio en cada uno de los ejes, en función del número de respuestas afirmativas.



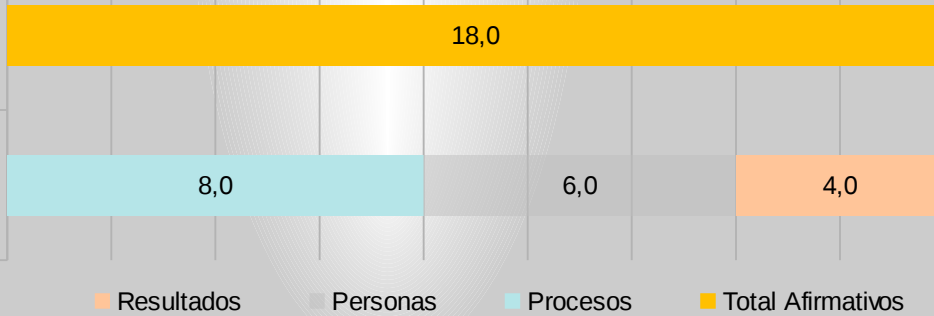
Madurez por Eje PDCA



Puntuación Global - Segmentación EJES



Respuestas afirmativas por CRITERIOS



Glosario

La finalidad de este glosario es la de ayudar a la interpretación de algunos términos que aparecen en ciertas preguntas del cuestionario, para facilitar la cumplimentación del test.

- **Aprendizaje:** se refiere a la adquisición de conocimientos, habilidades, conductas y valores a través del estudio y sobre todo de las experiencias y vivencias prácticas.
- **Capacitación:** referida al proceso de formación y aprendizaje, que, al ser llevado a cabo con éxito, permite al personal cumplir con los requisitos establecidos en el puesto de trabajo.
- **Cartas de servicios:** documento escrito por medio del cual las organizaciones informan públicamente a los usuarios sobre los servicios que gestionan y acerca de los compromisos de calidad en su prestación, así como los derechos y obligaciones que les asisten.
- **Compromisos:** referidos a los estándares de calidad, eficacia y eficiencia de los servicios que la organización asume de cara a la prestación de los mismos. Idealmente, dichos compromisos deben hacerse públicos en una Carta de Servicios.
- **Cuadro de Mando:** Conjunto de medidas cuantitativas, sustentadas en indicadores, que permiten evaluar en qué medida la organización logra alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. Constituye una herramienta de comunicación muy útil para la gestión, ya que la dirección puede usarla para informar a las personas de la organización y a los grupos de interés en qué medida se ha logrado lo planificado.
- **Ciclo PDCA:** Consta de cuatro etapas que hay que ir superando para lograr una mejora continua, como lo describe Deming.
 - **Planificar** (fase de proyecto)
 - **Desarrollar** (fase de ejecución)
 - **Controlar** (fase de control)
 - **Actuar/revisar** (fase de acción, adaptación y corrección)

Hace hincapié en que los programas de mejora deben comenzar con una planificación cuidadosa, dar lugar a la toma de medidas eficaces, verificarse y, por último, adaptarse, para pasar de nuevo a una planificación cuidadosa en un ciclo continuo.

- **Dirección:** persona o grupo de personas que dirige y controla una parte de una organización u organismo, al más alto nivel.
- **Diseño de puestos de trabajo (descripción del puesto de trabajo):** actividad consistente en fijar el perfil completo de un puesto, tareas, responsabilidades,



conocimientos, competencias y habilidades. Es un instrumento fundamental para la gestión de los recursos humanos, va más allá de la RPT, y constituye un elemento de conocimiento, análisis, comunicación y diálogo.

- Desempeño: ver “rendimiento”.
- Digitalización/transformación digital: proceso de adopción de herramientas y métodos electrónicos por parte de una organización, convirtiendo la información analógica en datos digitales y legibles por ordenador. Las organizaciones del sector público tienen que preparar a sus empleados utilizando la capacidad de la digitalización para resolver los problemas actuales o encontrar formas nuevas y más eficaces de prestar los servicios. La práctica de la transformación digital en el sector público también debe tener en cuenta el propósito público e implicar factores adicionales de propiedad y retención de datos públicos (especialmente la identidad), la seguridad y la privacidad de los datos, la accesibilidad de los servicios digitales para todos y la alfabetización digital pública.
- Encuesta: Instrumento que se utiliza para reunir datos sobre opiniones, actitudes o conocimientos de individuos y grupos. Es frecuente que el estudio se dirija a una muestra representativa de la población total. Una encuesta de clima laboral es una herramienta que sirve para evaluar el grado de satisfacción de las personas de la organización con la empresa. Es una manera de que los empleados expongan sus opiniones y su situación en la compañía de manera oficial.
- Ética (pública): valores y normas comunes que deben asumir los empleados públicos en el desempeño de sus funciones. La naturaleza moral de estos valores y normas, que pueden ser explícitos o implícitos, se refiere a lo que se considera un comportamiento correcto, incorrecto, bueno o malo. Si bien los valores pueden tomarse como principios morales, las normas también pueden establecer lo que es legal y moralmente correcto en una situación determinada.
- Gestión del conocimiento: se puede definir como el esfuerzo que hace una organización para adquirir, aumentar, organizar, distribuir y compartir el conocimiento entre todos los empleados. Abarca la gestión explícita y sistemática de los conocimientos esenciales y sus procesos asociados de creación, organización, difusión, uso y explotación. Es importante señalar que el conocimiento abarca tanto el conocimiento tácito (el que está contenido en la mente de las personas) como el conocimiento explícito (codificado y expresado como información en bases de datos, documentos, etc.). Un buen programa de gestión del conocimiento se ocupará de los procesos de desarrollo y transferencia de conocimientos para las dos formas mencionadas
- Grupos de interés: hace referencia a todas las partes que pueden ser o percibirse como afectadas, involucradas o interesadas en la actividad de una



unidad/organización. A saber, usuarios finales de los servicios, personas de una organización, otras unidades administrativas y organismos públicos, autoridades políticas y administrativas, entidades del tercer sector, aliados, proveedores, sindicatos, la comunidad en la que opera la organización, o la ciudadanía en general.

- **Gobierno Abierto:** Forma de gobernanza de las Administraciones más transparente, colaborativa, ética y con una rendición de cuentas más clara. Implica mayor participación de la ciudadanía en los asuntos públicos que le interesan.
- **Indicadores:** Medidas cuantitativas que proporcionan información objetiva sobre la evolución del sistema de gestión y el rendimiento de la organización. Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos establecidos en la planificación
- **Innovación:** proceso de traducir las buenas ideas en nuevos servicios, procesos, herramientas, sistemas e interacción humana. Una organización puede describirse como innovadora cuando una determinada tarea se realiza de una manera que es nueva en un puesto de trabajo, o cuando la organización ofrece a los clientes un nuevo servicio de una manera diferente, por ejemplo a través de internet.
- **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.
- **Mapa de procesos:** Diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada. El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización, a saber los estratégicos, los operativos y los de soporte.
- **Meta:** resultado previsto o esperado tras la conclusión de un proceso, resultado que habitualmente está definido previamente por la propia organización.
- **Objetivo:** resultado a lograr. Un objetivo puede ser estratégico, táctico u operativo. En el contexto de sistemas de gestión de la calidad, la organización establece los objetivos, de forma coherente con la política y estrategia, para lograr resultados específicos.
- **Percepción:** interpretación, subjetiva pero medible, que una persona hace de su experiencia con la organización prestadora de los servicios. Ejemplo, la satisfacción del usuario con el servicio recibido o del personal de la organización para con su puesto de trabajo son percepciones subjetivas que han de ser recogidas y analizadas.



- Plan operativo: Documento en el que se planifican las tareas, la asignación de responsabilidades, los objetivos para la ejecución de los proyectos (por ejemplo, metas/fechas límite) y los recursos necesarios (por ejemplo, tiempo, presupuesto).
- Planificación: parte de la gestión orientada a establecer los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos necesarios y de los recursos relacionados para lograr los objetivos de la organización.
- Proceso clave: aquellos directamente relacionados con la estrategia, que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización.
- Procesos: conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto, que puede ser un producto o un servicio, que añade valor, en función del contexto de referencia.
- Queja: exposición de una incidencia, durante la prestación de un servicio por parte la organización, que produce en la persona que reclama la percepción de insatisfacción por ineficacia o por actuación inadecuada, y requiere de una respuesta. Puede constituir asimismo para la organización una oportunidad de mejora a partir del testimonio ofrecido por uno de sus usuarios.
- Recursos ambientales: referidos a aquellos recursos como las instalaciones, las infraestructuras o los espacios, que pueden incidir en el rendimiento del servicio de cara tanto a la realización de las tareas por parte del personal como de la experiencia del usuario para con la organización. Por ejemplo, el estado del mobiliario, la temperatura, la iluminación, confortabilidad, limpieza o el aparcamiento influyen de manera indirecta en cómo se va a prestar y recibir el servicio en cuestión.
- Rendición de cuentas: Es la obligación de responder por las responsabilidades que han sido conferidas y aceptadas, y de informar sobre la utilización y la gestión de los recursos que han sido encomendados.
- Rendimiento (desempeño): Medida de los logros alcanzados por un individuo o equipo (desempeño), organización o proceso (rendimiento)
- Requisitos: características fundamentales que deben reunir los procesos de gestión para que los servicios se presten no solo conforme a las obligaciones normativas, sino a las necesidades o expectativas (explícitas o implícitas) de los usuarios y, en su caso, a los compromisos adquiridos por la organización, (por ejemplo, tiempos de tramitación, formas de comunicación...). Para lograr una alta satisfacción del usuario puede ser necesario cumplir una expectativa, incluso si no está declarada ni generalmente implícita, ni es obligatoria.



- Responsabilidades en el puesto de trabajo: está relacionado con la descripción de puestos y debe delimitar claramente las actividades, las tareas y los encargos que se asignan al puesto, con los deberes y el nivel de responsabilidad que quien lo ocupa debe observar.
- Riesgo: se define como la posibilidad, incertidumbre, de que ocurran situaciones, internas y externas, imprevistas que puedan dificultar o imposibilitar el desarrollo y cumplimiento de lo planificado.
- Satisfacción del usuario: percepción sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas. Es un concepto que refleja la diferencia entre las expectativas del usuario para con un servicio que va a recibir y la percepción que dicho usuario tiene del mismo tras su experiencia con la organización.
- Seguimiento: actividad que tiene como objetivo medir la consecución de las metas en relación con los objetivos establecidos. El análisis puede dar lugar a la puesta en marcha de nuevas iniciativas y al ajuste de la estrategia y la planificación, en función de las nuevas circunstancias.
- Servicios: es la acción o conjunto de actividades realizadas por una unidad u organización destinadas a satisfacer una determinada necesidad o demanda de los usuarios de la misma.
- Sistemas de reconocimiento (en el puesto de trabajo): consiste en agradecer de manera expresa la buena labor de los empleados para con sus responsabilidades asignadas y el rendimiento de la organización. Dicho reconocimiento puede ser tanto económico como no económico.
- Sugerencia: manifestación o declaración de un ciudadano en la que éste transmite una idea con la que pretende mejorar los servicios que presta la institución o alguno de sus procesos o bien solicita la prestación de un servicio o actuación no previsto o no ofrecido. Requiere de una respuesta.
- Transparencia: Es uno de los principios fundamentales de la actuación de los poderes públicos, en virtud del cual la Administración tiene que hacer pública la información necesaria para que la ciudadanía pueda participar en los asuntos públicos y controlar que la Administración rinda cuentas de su actuación. La transparencia, regulada por la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, tiene dos vertientes:
 - La obligación de hacer públicas determinadas informaciones de manera proactiva (publicidad activa).
 - La obligación de atender las solicitudes de información que hagan los ciudadanos (derecho de acceso a la información pública) en los términos y las condiciones regulados por la Ley de transparencia.