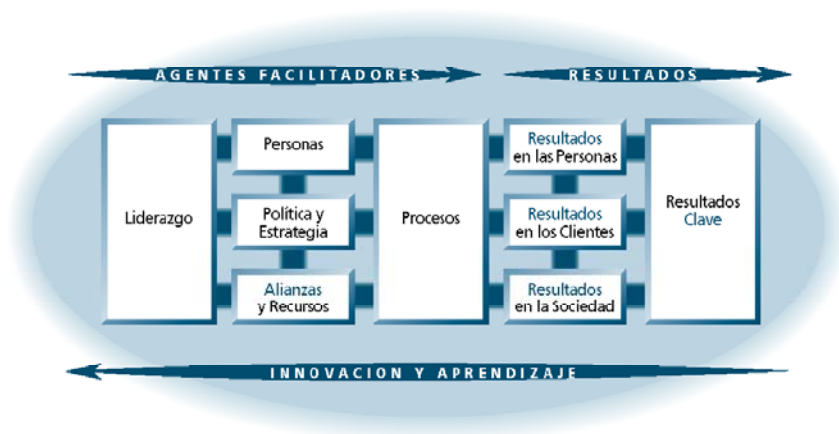


# CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN



**UNIDAD:**

**FECHA:**



JUNTA DE ANDALUCÍA

<http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/>



CALIDAD DE SERVICIOS

# ÍNDICE

ÍNDICE	2
INTRODUCCIÓN	3
CRITERIOS AGENTES	10
INSTRUCCIONES DE CUMPLIMENTACIÓN	11
CRITERIO 1-LIDERAZGO	14
CRITERIO 2 -POLÍTICA Y ESTRATEGIA	29
CRITERIO 3 -PERSONAS	40
CRITERIO 4 -ALIANZAS Y RECURSOS	56
CRITERIO 5-PROCESOS	68
CRITERIOS RESULTADO	80
INSTRUCCIONES DE CUMPLIMENTACIÓN	81
CRITERIO 6-RESULTADOS EN LOS CLIENTES	83
CRITERIO 7-RESULTADOS EN LAS PERSONAS	89
CRITERIO 8-RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	95
CRITERIO 9-RESULTADOS CLAVE	101
GLOSARIO DE TÉRMINOS	107

# INTRODUCCIÓN

## Antecedentes

---

La evolución de la sociedad andaluza y las transformaciones que en el seno de la misma se vienen produciendo exigen un importante proceso de adaptación de los organismos e instituciones de la Junta de Andalucía. Este proceso de adaptación parte de la concepción de la Administración como un conjunto de órganos e instituciones prestatarios de servicios requeridos por la sociedad en su conjunto, y que deben adecuarse continuamente a la evolución de sus exigencias de calidad.

Esta perspectiva se recoge en la idea de la Segunda Modernización de Andalucía, lo que supone a su vez un impulso para que las organizaciones públicas se adecuen al logro de resultados de acuerdo con los objetivos previamente definidos y sustituyan, en consecuencia, la tradicional visión del «administrado» por la del «ciudadano-cliente», que asume una posición activa y participativa frente a la propia organización como árbitro final de la calidad de los servicios prestados.

En el marco de la Segunda Modernización, el 23 de julio de 2002 se aprobó por Acuerdo del Consejo de Gobierno el Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios para el período 2002-2005, cuyo objetivo final no es otro que alcanzar el mayor grado de excelencia en los servicios que presta la Administración. A tal efecto, el Plan Director se configura en torno a cinco estrategias, entre las que se encuentra la estrategia del plan de Calidad, donde se engloban los programas de creación de las Cartas de Servicios y de creación de los Premios a la Calidad de los servicios públicos de la Junta de Andalucía.

### ➤ La Estrategia del Plan de Calidad

Esta estrategia del plan descansa fundamentalmente sobre tres pilares, que han sido objeto de regulación por Decreto 317/2003, de 18 de noviembre:

- Las Cartas de Servicios.
- Los sistemas de evaluación de la calidad de los servicios.
- Los Premios a la Calidad de los servicios públicos de la Junta de Andalucía.

### ➤ La Evaluación de la Calidad de los Servicios

En cuanto a la evaluación de la calidad de los servicios, [la Estrategia del Plan de Calidad del Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios y el Decreto 317/2003, de 18 de noviembre, por el que se regulan las Cartas de Servicios, el sistema de evaluación de la calidad de los servicios y se establecen los Premios a la Calidad de los servicios públicos,](#) adoptan para la Administración General de la Junta de Andalucía y sus Organismos Autónomos el *Modelo EFQM de Excelencia*, en su versión para el Sector Público y las Organizaciones del Voluntariado, como un instrumento ampliamente contrastado que permite tanto la imprescindible autoevaluación, como la evaluación global e integrada en el conjunto de la gestión pública, contrastable y comprensiva en cuanto a las personas, recursos, procesos, procedimientos, resultados y sus interrelaciones.

NOTA: La definición de las palabras con \* puede encontrarlas en el glosario desarrollado al final de este documento.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia. El Modelo se fundamenta en la premisa según la cual:

"Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos".



*Modelo EFQM de Excelencia*

### ➤ **Adaptación del Modelo E.F.Q.M. de Excelencia a la Junta de Andalucía**

La Dirección General de Administración Electrónica y Calidad de los Servicios ha elaborado el Modelo EFQM de Excelencia adaptado a la Junta de Andalucía, que contempla un conjunto de pequeños cambios con respecto al Modelo EFQM de Excelencia en su versión para el Sector Público y las Organizaciones del Voluntariado original, con objeto de representar y reflejar las singularidades y peculiaridades que caracterizan a la Administración General de la Junta de Andalucía y sus Organismos Autónomos para que pueda ser más fácilmente aplicado. En él figura el detalle de todos los criterios y subcriterios del modelo, así como de las áreas de diagnóstico adaptadas al contexto de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus Organismos Autónomos. Incluye, asimismo, un glosario de términos más usuales de la excelencia y con los aspectos más distintivos de la Administración de la Junta de Andalucía relacionados con aquéllos.

### ➤ **Cuestionario de Autoevaluación**

Como herramienta base para facilitar de una forma sencilla la autoevaluación de los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, la Dirección General de Administración Electrónica y Calidad de los Servicios ha elaborado el presente cuestionario de autoevaluación.

Mediante ella se puede efectuar un diagnóstico del nivel de excelencia de la organización y saber cuál es su comportamiento con respecto a los criterios que componen el modelo, constituyendo una herramienta de gran valor para su mejora continua.

Dicho cuestionario se completa con una herramienta informática de tratamiento de resultados del proceso de autoevaluación.

## **El Proceso de Autoevaluación mediante el Cuestionario de Autoevaluación**

### **➤ Concepto de Autoevaluación de una Unidad Organizativa**

La *Autoevaluación* es un proceso de reflexión interna mediante el cual se analiza el grado de excelencia tanto en la gestión de la unidad como en los resultados obtenidos tomando como referencia el Modelo EFQM de Excelencia.

Los resultados obtenidos en una autoevaluación son los siguientes:

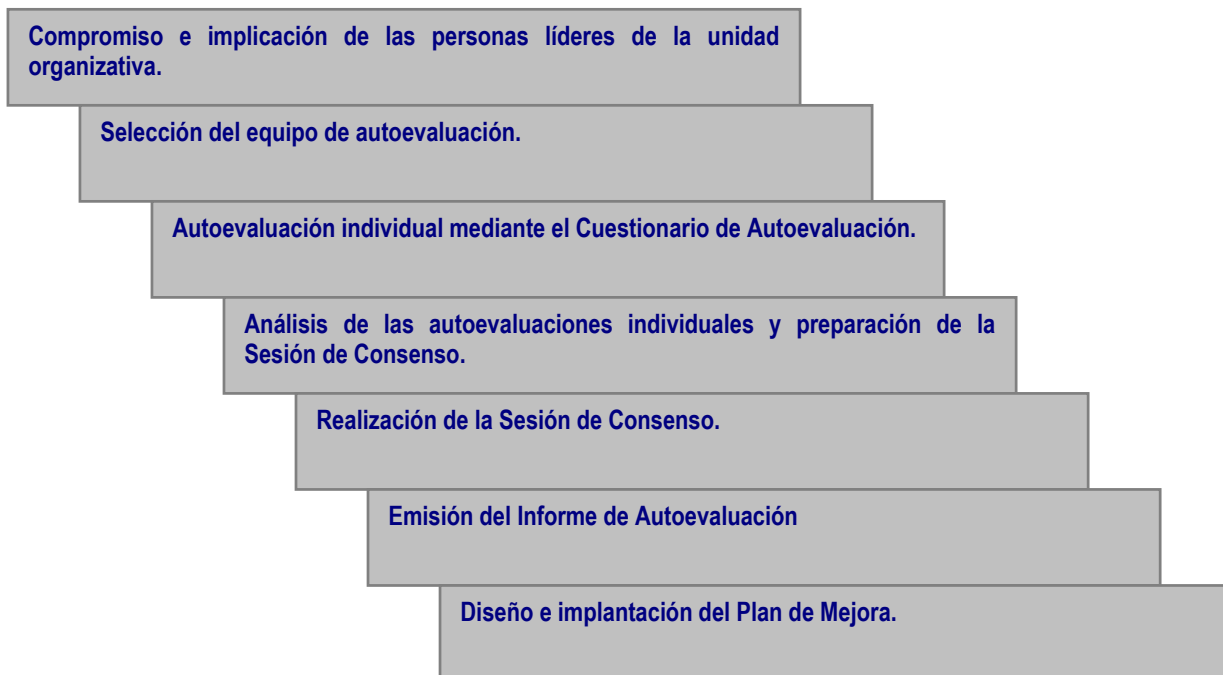
- *Puntos Fuertes* de la unidad organizativa.
- *Áreas de Mejora* de la unidad organizativa (también llamadas Oportunidades de Mejora).
- *Puntuación* global como medida del grado de excelencia de la unidad organizativa (medido en una escala de 0 a 1000).

Como resultado de una Autoevaluación conviene que la Dirección de la unidad organizativa implante un *Plan de Mejora* que, centrada en una o varias de las Oportunidades de Mejora detectadas, permita mejorar su grado de Excelencia.

La aplicación sistemática de autoevaluaciones periódicas y la implantación de los correspondientes Planes de Mejora constituyen una potentísima herramienta para la mejora continua de las organizaciones.

### **➤ Fases de la Autoevaluación de una Unidad Organizativa**

El proceso de autoevaluación típico de una unidad organizativa en base a la utilización de este cuestionario es el siguiente:



En primer lugar debe existir el compromiso de la Dirección de la unidad organizativa para llevar a cabo el proceso de autoevaluación e implantar un proceso de mejora continua en base a la misma.

La unidad organizativa debe formar un equipo de autoevaluación integrado por personal de la misma que sea representativo de sus diferentes áreas, todos ellos coordinados por un facilitador interno. En una primera autoevaluación se recomienda que dicho equipo esté formado por personal directivo y con responsabilidad en la gestión, y en autoevaluaciones siguientes se recomienda la incorporación al proceso de personal con responsabilidad operativa.

El proceso es el siguiente:

- Cada miembro del equipo de autoevaluación realiza la autoevaluación individual de la unidad organizativa cumplimentando el Cuestionario de Autoevaluación. Para realizar la autoevaluación el evaluador debe responder a cada una de las preguntas del Cuestionario pensando en la gestión y en los resultados obtenidos por la unidad organizativa objeto de la autoevaluación (ver apartado *Ámbito de las Autoevaluaciones* expuesto más adelante).
- Una vez realizadas las autoevaluaciones individuales, el facilitador las introduce en una herramienta informática que le permite preparar la información para la sesión de consenso.
- Todos los miembros del equipo participan en la sesión de consenso donde se acuerda tanto la puntuación de cada criterio, subcriterio o pregunta, como los puntos fuertes y áreas de mejora. La información obtenida en la sesión de consenso se plasma en el Informe de Autoevaluación.
- La dirección, en coordinación con el equipo y el facilitador, aprueba un plan de mejora basado en el informe de autoevaluación.

El Facilitador asesora a los evaluadores en el proceso de autoevaluación y les facilita la información necesaria.

## ➤ Estructura del Cuestionario de Autoevaluación

El presente *Cuestionario de Autoevaluación*, mediante una serie de preguntas basadas en el *Modelo EFQM de Excelencia de Excelencia de la Junta de Andalucía*, permite la *Autoevaluación* de los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos.

El Cuestionario tiene dos partes diferenciadas:

- *Criterios Agentes*: Mediante una serie de preguntas o sentencias permite evaluar el nivel de excelencia de la gestión de la unidad organizativa en relación con los criterios Agentes Facilitadores del Modelo EFQM de Excelencia.
- *Criterios Resultados*: Mediante una serie de preguntas o sentencias permite evaluar el nivel de excelencia de los resultados obtenidos por la unidad organizativa respecto a sus diferentes grupos de interés en relación con los criterios Resultado del Modelo EFQM de la Junta de Andalucía.

Adicionalmente, se ha desarrollado una herramienta informática que permite el tratamiento de la información recopilada en las Autoevaluaciones individuales con el fin de facilitar la sesión de consenso. Dicha herramienta calcula las puntuaciones asignadas y facilita la identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora.

## ➤ Esquema Lógico REDER

El esquema lógico REDER\* contiene los criterios utilizados para realizar la Autoevaluación de una unidad organizativa conforme al Modelo EFQM de Excelencia de Excelencia:

- **Enfoque:** El enfoque es lo que una organización hace o planifica hacer, así como las razones en las que se basa (POR QUÉ).

En una unidad organizativa excelente el enfoque estará **sólidamente fundamentado**, es decir, tiene una lógica clara y centrada en las necesidades actuales y futuras tanto de la organización como de los distintos grupos de interés y se lleva a cabo mediante procesos bien definidos y documentados.

Además el enfoque estará **integrado**, lo que significa que apoya y está vinculado con la política y estrategia de la organización.

- **Despliegue:** El despliegue evalúa qué hace una organización para desplegar sistemáticamente el enfoque (DONDE).

En una unidad organizativa excelente, el enfoque está **implantado** en las áreas relevantes de modo sistemático, lo que significa que la implantación está planificada, afecta a todos los niveles pertinentes y se realiza del modo más adecuado.

- **Evaluación y Revisión:** La evaluación y revisión evalúa qué hace la organización para revisar y mejorar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque.

En una unidad organizativa excelente, el enfoque y su despliegue serán objeto de **medición** periódica y se realizarán **actividades de aprendizaje**, empleándose el resultado de ambos aspectos para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar **mejoras**.

- **Resultados:** Con los resultados se evalúa lo que la organización consigue (CUÁNTO), tanto en lo relativo a la percepción de las partes interesadas (clientes, personas, sociedad, etc.) como a los indicadores de rendimiento (mediciones internas de resultados).

En una unidad organizativa excelente:

- Los resultados muestran **tendencias** positivas y buen rendimiento sostenido.
- Se establecen **objetivos** adecuados y éstos se alcanzan o superan.
- El rendimiento se **compara** (con resultados favorables) con otras organizaciones comparables, especialmente con las consideradas como las mejores.
- Existe una relación de **causa**-efecto entre los enfoques implantados y los resultados obtenidos.
- El **ámbito de aplicación** de los resultados abarca todas las áreas relevantes.

El Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión se utilizan en la evaluación de *Criterios Agentes*, y por tanto, aparecen en las preguntas de la primera parte del cuestionario. Los Resultados se utilizan en la evaluación de *Criterios Resultados*, y por tanto, aparecen en las preguntas de la segunda parte del cuestionario.

## ➤ **Ámbito de las Autoevaluaciones**

Las unidades organizativas que se autoevalúen deberán centrarse en el margen de gestión de que dispongan e indicar cómo operan dentro de su capacidad de actuación en estos temas, *sin entrar a valorar los parámetros de gestión que dependan de otras unidades organizativas o pertenezcan al nivel político.*

Por tanto, en la Autoevaluación debe considerarse que las unidades organizativas deben respetar cualquier restricción en su libertad que se derive de políticas geneales (p.e. en materia de personal, retribución, formación, etc.) y operar con esas restricciones. No obstante, si resulta apropiado, también se puede tomar en consideración cómo dichas unidades tratan de ampliar su margen de maniobra en beneficio de la misma.

# CRITERIOS AGENTES

# Instrucciones de Complimentación

## Estructura general del cuestionario

El presente cuestionario de autoevaluación para los criterios agentes se encuentra dividido en cinco partes, correspondientes a los cinco criterios agentes que contempla el Modelo EFQM de Excelencia.

Para cada uno de estos cinco criterios se dispone de una primera página de exposición y explicación del criterio

### CRITERIO 1 - LIDERAZGO

Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión; la visión, desarrollan los valores y el clima necesario para que la organización logre un éxito sostenido; hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamiento. En períodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando atraer a los mejores talentos de la profesión.

Este criterio se compone por cinco subcriterios:

- 1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de comportamiento de una cultura de Excelencia
- 1b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización
- 1c. Los líderes se implican con clientes, partners y representantes de la sociedad
- 1d. Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización
- 1e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

#### Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:

Entendemos por líderes las personas directivas o con responsabilidades de decisión en la unidad o aquellas que coordinan y equilibran las necesidades y expectativas de los grupos de interés (clientes/clientes, empleados, administración, proveedores, etc.).

Las personas líderes deben de hacer por su capacidad técnica, compromiso ético, impulso a la acción, capacidad de resolución de problemas, disponibilidad a ayudar, reconocimiento por su persona, predisposición para analizar las dificultades como oportunidades de mejora e implicación con el proyecto de Excelencia.

El desarrollo de la Misión (el propósito o razón de ser de la Organización/Unidad) y Visión (declaración de cómo quiere ser la Organización/Unidad en un futuro) son algunas de las responsabilidades de las personas líderes.

Las 13 afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren, por orden, a todos los subcriterios mencionados. Las afirmaciones se han adaptado en lo posible a su unidad, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.



Definición del criterio según EFQM



Explicación de la estructura de subcriterios



Aclaraciones adicionales a considerar

En las páginas posteriores se plantean una serie de sentencias relacionadas con los criterios y subcriterios, que se deben evaluar. Para ello usted deberá analizar en qué medida esa sentencia se corresponde con la realidad de su unidad.

Todas las sentencias están adaptadas lo máximo posible a los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos. Intente responder a todas. Si considera que no tiene información suficiente sobre el tema planteado, podría dejarla en blanco justificando esta circunstancia.

### Estructura de cada sentencia a evaluar.

Cada una de las sentencias que usted debe evaluar, para cada uno de los criterios, se encuentra recogida en una página cuya estructura es la siguiente:

**Sentencia:** aspecto o tema que se va a evaluar

**Aclaración:** Definición de algún concepto considerado importante para la correcta evaluación de la sentencia

**Bloques:** Para cada sentencia se dispone de tres bloques ( Enfoque/ despliegue/ evaluación y revisión), donde deberá marcarse con una cruz la opción que se considere más adecuada. Solo podrá marcarse una cruz por cada bloque.

**Evidencias:** Espacio donde deberán especificarse los datos o hechos que justifican la respuesta que ha dado en el bloque correspondiente. Hay un espacio para evidencias en cada uno de los tres bloques existentes para cada sentencia.

### Instrucciones de cumplimentación

En primer lugar debe leer la sentencia y las aclaraciones correspondientes, que corresponden a un aspecto de gestión con respecto al cual debe evaluar el nivel de excelencia de la unidad en base a la cumplimentación de los tres bloques indicados a continuación que, a su vez se basan en el esquema REDER:

1. Complimente el primer bloque (Enfoque) seleccionando la respuesta que considere más adecuada y marque con una cruz en la casilla correspondiente (solo es válida una cruz en este bloque). Rellene el espacio de evidencias, cuando disponga de ellas para justificar la opción elegida. En función de la opción señalada dispone usted de flechas que le indican como deberá seguir cumplimentando el cuestionario. Si en este bloque selecciona la opción "NO HAY EVIDENCIAS" no deberá seguir evaluando esta sentencia y deberá pasar a la página siguiente. Cuando conteste cualquiera de las otras opciones deberá pasar a cumplimentar el bloque 2 de Despliegue.
2. Complimente el bloque 2 (Despliegue) marcando con una cruz la opción que considere más adecuada para la sentencia (solo es válida una cruz en este bloque). Rellene el espacio de evidencias, cuando disponga de ellas, para justificar la opción elegida. A continuación pase a cumplimentar el bloque 3 de Evaluación y Revisión.
3. Complimente el bloque 3 (Evaluación y Revisión) marcando con una cruz la opción que considere más adecuada (solo es válida una cruz en este bloque). Rellene el espacio de evidencias, cuando disponga de ellas para justificar la opción elegida.

Tras cumplimentar este último bloque puede usted pasar a la pregunta siguiente. Intente cumplimentar todas las sentencias, no obstante si deja alguna hoja en blanco se considerará que no tiene información suficiente para evaluar esa sentencia.

Ejemplo de cumplimentación de una sentencia:

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

**Las personas líderes promueven el desarrollo e implantación de un sistema de gestión por procesos<sup>17</sup> e identificación de propietarios de procesos, que soporta el despliegue de la política y estrategia y la definición de planes y objetivos.**

<sup>17</sup> Gestión de las actividades que integran los procesos, buscando su eficacia y eficiencia, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y observando las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante y aplicando sistemas de gestión de la Calidad

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada: 1.5

<p>→ NO HAY EVIDENCIAS <input type="checkbox"/> 01</p> <p>↓ ALGUNA EVIDENCIA En alguna ocasión se ha iniciado una gestión por procesos, pero de manera parcial <input checked="" type="checkbox"/> 02</p> <p>EVIDENCIA CLARA Actualmente se desarrolla un sistema de gestión por procesos estructurado y bien definido <input type="checkbox"/> 03</p> <p>EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se promueve una gestión por procesos que apoya la política y estrategia. <input type="checkbox"/> 04</p>	<p>→ Pase a la pregunta siguiente</p> <p style="text-align: center;">EVIDENCIAS</p> <p>Existe definido un proceso de "GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS" alineado con la estrategia de "ORIENTACIÓN al CLIENTE" y en respuesta al objetivo "aumentar la satisfacción del cliente"</p>
--	---

Continúe evaluando

Lo anterior lo aplica un porcentaje de líderes que aproximadamente es

<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> 01 Inferior o cercano al 25%</li> <li><input type="checkbox"/> 02 Cercano al 50%</li> <li><input type="checkbox"/> 03 Cercano al 75%</li> <li><input type="checkbox"/> 04 Cercano al 100%</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/> 01 <input type="checkbox"/> 02 <input type="checkbox"/> 03 <input type="checkbox"/> 04
---	---

Continúe evaluando

La efectividad de lo anterior:

<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 01 No se revisa ni evalúa</li> <li><input type="checkbox"/> 02 Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición</li> <li><input type="checkbox"/> 03 Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> 04 Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas</li> </ul>	<input type="checkbox"/> 01 <input type="checkbox"/> 02 <input type="checkbox"/> 03 <input checked="" type="checkbox"/> 04
--	---

→ Pase a la pregunta siguiente

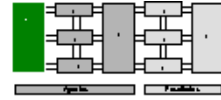
Página 12 de 97

CRITERIO 1 LIDERAZGO

## Resumen de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora.

Al finalizar las preguntas correspondientes a un criterio, aparece un apartado de resumen en el cual el evaluador puede indicar los aspectos que considera que son puntos fuertes y áreas de mejora de la gestión de la unidad en relación al criterio.

**Muchas gracias por su colaboración**



## CRITERIO 1-LIDERAZGO

**Los líderes\* excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión\* y la visión\*, desarrollan los valores\* y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.**

Este criterio está compuesto por cinco subcriterios:

- 1a Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos\* y actúan como modelo de referencia dentro de una cultura\* de Excelencia
- 1b Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua\* del sistema de gestión\* de la organización
- 1c Los líderes se implican con clientes, partners y representantes de la sociedad
- 1d Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización
- 1e Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

### *Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:*

Puede hablarse de líderes en la gestión y de líderes políticos. La autoevaluación debe centrarse en la autoevaluación de los líderes en la gestión y no en el liderazgo político.

Se entienden por líderes las personas directivas o con responsabilidades de decisión en la unidad o aquellas que coordinan y equilibran las necesidades y expectativas de los grupos de interés (ciudadanos/clientes, empleados, Administración, proveedores, etc.) y las conjuga con los imperativos políticos.

Las personas líderes deben destacar por su capacidad técnica, compromiso ético, impulso a la acción, capacidad de resolución de problemas, disponibilidad a ayudar, reconocimiento por su personal, predisposición para afrontar las dificultades como oportunidades de mejora e implicación con los proyectos de Excelencia. Deben también comprender quiénes son sus clientes, conocer sus demandas e intentar conjugar dichas demandas con los imperativos políticos existentes.

El desarrollo de la Misión (el propósito o razón de ser de la unidad) y Visión (declaración de cómo quiere ser la unidad en un futuro) son algunas de las responsabilidades de las personas líderes.

Las afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren, por orden, a todos los subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en lo posible a los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.

**Las personas líderes de la unidad trabajan de acuerdo con la Misión, Visión, Valores y Cultura de la unidad.**

Misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de la unidad.

Visión: Declaración en la que se describe cómo desea ser la unidad en el futuro.

Valores: Conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la unidad y determinan todas sus relaciones.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

1.1

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→	EVIDENCIAS
↓	ALGUNA EVIDENCIA Las personas líderes conocen, asumen y fomentan la adopción de la Misión, Visión, Valores y Cultura	<input type="checkbox"/> E2		
	EVIDENCIA CLARA Las personas líderes desarrollan la Misión, Visión y Valores y se implican en que todo el personal las adopte	<input type="checkbox"/> E3		
	EVIDENCIA TOTAL Las personas líderes desarrollan la Misión, Visión y Valores y de manera sistemática se aseguran que todo el personal las adopte	<input type="checkbox"/> E4		

Pase a la pregunta siguiente

↓ Continúe evaluando

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS

---

<p><b>Lo anterior lo aplica un porcentaje de personas líderes que aproximadamente es:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Inferior o cercano al 25%</li> <li>▫ Cercano al 50%</li> <li>▫ Cercano al 75%</li> <li>▫ Cercano al 100%</li> </ul>	<input type="checkbox"/> D1 <input type="checkbox"/> D2 <input type="checkbox"/> D3 <input type="checkbox"/> D4
--	--

↓ Continúe evaluando

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

EVIDENCIAS

---

<p><b>La efectividad de lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No se revisa ni evalúa</li> <li>▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas</li> </ul>	<input type="checkbox"/> R1 <input type="checkbox"/> R2 <input type="checkbox"/> R3 <input type="checkbox"/> R4
--	--

→ Pase a la pregunta siguiente

**Las personas líderes de la unidad actualizan su propio liderazgo y lo mejoran en función de las necesidades de cada momento.**

Se entiende por liderazgo la capacidad para fijar objetivos\* e influir en los demás para alcanzarlos, comportarse como modelos, compartir información, formar y capacitar a su personal, etc.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

1.2

ENFOQUE

<p>→</p> <p>↓</p>	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	<p>→ <i>Pase a la pregunta siguiente</i></p> <p><b>EVIDENCIAS</b></p> <hr/>
	ALGUNA EVIDENCIA Puntualmente actualizan su propio liderazgo	<input type="checkbox"/> E2	
	EVIDENCIA CLARA Las personas líderes actualizan su propio liderazgo y algunas veces emprenden acciones para mejorarlo	<input type="checkbox"/> E3	
	EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se actualiza su propio liderazgo y se mejora	<input type="checkbox"/> E4	

↓ *Continúe evaluando*

DESPLEGUE

<p><b>EVIDENCIAS</b></p> <hr/>	<p><b>Lo anterior lo aplica un porcentaje de personas líderes que aproximadamente es:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> D1 Inferior o cercano al 25%</li> <li><input type="checkbox"/> D2 Cercano al 50%</li> <li><input type="checkbox"/> D3 Cercano al 75%</li> <li><input type="checkbox"/> D4 Cercano al 100%</li> </ul>
--------------------------------	--

↓ *Continúe evaluando*

EVALUACIÓN / REVISIÓN

<p><b>EVIDENCIAS</b></p> <hr/>	<p><b>La efectividad del sistema de actualización y mejora del liderazgo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> R1 No se revisa ni evalúa</li> <li><input type="checkbox"/> R2 Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición</li> <li><input type="checkbox"/> R3 Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.</li> <li><input type="checkbox"/> R4 Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas</li> </ul>
--------------------------------	---

→ *Pase a la pregunta siguiente*

**Las personas líderes de la unidad promueven y facilitan la asunción de responsabilidades por parte del personal, y en su caso, autonomía en el trabajo, así como la creatividad\*, innovación\*, compromiso con la calidad\* y el trabajo en equipo.**

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

1.3

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

<p>→</p> <p>↓</p>	<p>NO HAY EVIDENCIAS</p>	<input type="checkbox"/> E1	<p>→ Pase a la pregunta siguiente</p> <p>EVIDENCIAS</p> <hr/>
	<p>ALGUNA EVIDENCIA Puntualmente se realizan actividades que estimulan la creatividad e innovación del personal</p>	<input type="checkbox"/> E2	
	<p>EVIDENCIA CLARA De manera planificada se realizan actividades que estimulan la creatividad e innovación del personal a su cargo</p>	<input type="checkbox"/> E3	
	<p>EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se anima al personal a que asuma responsabilidades siendo creativos e innovadores</p>	<input type="checkbox"/> E4	

↓ Continúe evaluando

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

<p>EVIDENCIAS</p> <hr/>	<p><b>Lo anterior lo aplica un porcentaje de personas líderes que aproximadamente es:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> D1 Inferior o cercano al 25%</li> <li><input type="checkbox"/> D2 Cercano al 50%</li> <li><input type="checkbox"/> D3 Cercano al 75%</li> <li><input type="checkbox"/> D4 Cercano al 100%</li> </ul>
-------------------------	--

↓ Continúe evaluando

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

<p>EVIDENCIAS</p> <hr/>	<p><b>La efectividad de lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> R1 No se revisa ni evalúa</li> <li><input type="checkbox"/> R2 Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición</li> <li><input type="checkbox"/> R3 Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.</li> <li><input type="checkbox"/> R4 Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas</li> </ul>
-------------------------	--

→ Pase a la pregunta siguiente



**Las personas líderes se aseguran que se desarrolla e implanta un sistema de gestión por procesos\*, que a su vez apoye el despliegue\* de la política, estrategia, planes y objetivos de la unidad.**

El sistema de gestión por procesos consiste en la identificación y gestión de los procesos necesarios para llevar a efecto la política, estrategia, planes y objetivos de la unidad, incluyendo, en esta gestión, las siguientes actividades: asignación de propietarios de los procesos, implantación de sistemas normalizados para la gestión de los procesos (sistemas de gestión de calidad\*, sistemas de gestión medioambiental, sistemas de gestión de prevención de riesgos laborales, etc.), establecimiento de objetivos y sistemas de medición para la evaluación de los resultados obtenidos, así como el análisis y mejora de los mismos.  
(Ver definición de política, estrategia, planes y objetivos en glosario)

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

1.5

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→	EVIDENCIAS
↓	ALGUNA EVIDENCIA En alguna ocasión se ha iniciado una gestión por procesos, pero de manera parcial	<input type="checkbox"/> E2		
	EVIDENCIA CLARA Actualmente se desarrolla un sistema de gestión por procesos estructurado y bien definido	<input type="checkbox"/> E3		
	EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en los grupos de interés, y apoyando la política y estrategia, se encuentra implantado un sistema de gestión por procesos	<input type="checkbox"/> E4		

Pase a la pregunta siguiente

↓ Continúe evaluando

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS

---

<p><b>Lo anterior lo aplica un porcentaje de personas líderes que aproximadamente es:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Inferior o cercano al 25%</li> <li><input type="checkbox"/> Cercano al 50%</li> <li><input type="checkbox"/> Cercano al 75%</li> <li><input type="checkbox"/> Cercano al 100%</li> </ul>	<input type="checkbox"/> D1 <input type="checkbox"/> D2 <input type="checkbox"/> D3 <input type="checkbox"/> D4
--	--

↓ Continúe evaluando

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

EVIDENCIAS

---

<p><b>La efectividad de lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> No se revisa ni evalúa</li> <li><input type="checkbox"/> Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición</li> <li><input type="checkbox"/> Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.</li> <li><input type="checkbox"/> Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas</li> </ul>	<input type="checkbox"/> R1 <input type="checkbox"/> R2 <input type="checkbox"/> R3 <input type="checkbox"/> R4
--	--

→ Pase a la pregunta siguiente

**Las personas líderes adaptan la organización del personal, dentro de sus posibilidades, en función de las necesidades para facilitar la consecución de la política, estrategia, planes y objetivos de la unidad.**

En este caso, debe evaluarse sólo cómo operan las unidades con las restricciones que se derivan de las políticas generales en materia de personal y, en su caso, cómo tratan de ampliar su margen de maniobra.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

1.6

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→ Pase a la pregunta siguiente
↓	<p><b>ALGUNA EVIDENCIA</b> En determinadas ocasiones la organización del personal se adapta a las necesidades de la unidad</p> <p><b>EVIDENCIA CLARA</b> De manera planificada las personas líderes adaptan la organización del personal a las necesidades operativas de la unidad</p> <p><b>EVIDENCIA TOTAL</b> Mediante una sistemática bien definida, centrada en los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se estructura el personal para satisfacer las necesidades operativas de la unidad y favorecer la consecución de los objetivos</p>	<input type="checkbox"/> E2  <input type="checkbox"/> E3  <input type="checkbox"/> E4	<p style="text-align: center;">EVIDENCIAS</p> <hr/>

↓ Continúe evaluando

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS	<p><b>Lo anterior lo aplica un porcentaje de personas líderes que aproximadamente es:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> D1 Inferior o cercano al 25%</li> <li><input type="checkbox"/> D2 Cercano al 50%</li> <li><input type="checkbox"/> D3 Cercano al 75%</li> <li><input type="checkbox"/> D4 Cercano al 100%</li> </ul>
------------	--

↓ Continúe evaluando

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

EVIDENCIAS	<p><b>La efectividad de lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> R1 No se revisa ni evalúa</li> <li><input type="checkbox"/> R2 Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición</li> <li><input type="checkbox"/> R3 Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.</li> <li><input type="checkbox"/> R4 Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas</li> </ul>
------------	--

→ Pase a la pregunta siguiente







**Las personas líderes de la unidad motivan, apoyan y facilitan recursos a las personas para que participen en actividades de mejora.**

Las actividades de mejora pueden ser individuales (p.e. implantación de sistemas de sugerencias) o grupales (p.e. implantación de grupos de mejora), y pueden emplearse diferentes técnicas como autoevaluaciones según modelos de excelencia, estudios comparativos (Benchmarking\*), herramientas básicas para la mejora, 6 sigma, análisis y mejora de procesos, análisis de valor, etc.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

1.10

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
↓	ALGUNA EVIDENCIA Puntualmente se promueven actividades de mejora.	<input type="checkbox"/> E2
	EVIDENCIA CLARA Habitualmente se motiva y fomenta la participación en actividades de mejora	<input type="checkbox"/> E3
	EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en los grupos de interés y apoyando la política y estrategia, se motiva, apoya y facilitan recursos para la participación del personal en aquellas actividades de mejora que necesita la unidad	<input type="checkbox"/> E4

Pase a la pregunta siguiente



EVIDENCIAS



Continúe evaluando

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS

---

<p><b>Lo anterior lo aplica un porcentaje de personas líderes que aproximadamente es:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Inferior o cercano al 25%</li> <li>▫ Cercano al 50%</li> <li>▫ Cercano al 75%</li> <li>▫ Cercano al 100%</li> </ul>	<input type="checkbox"/> D1 <input type="checkbox"/> D2 <input type="checkbox"/> D3 <input type="checkbox"/> D4
--	--



Continúe evaluando

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

EVIDENCIAS

---

<p><b>La efectividad de lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No se revisa ni evalúa</li> <li>▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas</li> </ul>	<input type="checkbox"/> R1 <input type="checkbox"/> R2 <input type="checkbox"/> R3 <input type="checkbox"/> R4
--	--



Pase a la pregunta siguiente

**Las personas líderes de la unidad reconocen los éxitos obtenidos por el personal.**

El reconocimiento puede ser a nivel individual o a grupos y materializarse de diferentes formas como felicitaciones verbales o escritas, premios, etc.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

1.11

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

<p>→</p> <p>↓</p>	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	<p>→</p> <p>Pase a la pregunta siguiente</p> <p>EVIDENCIAS</p>
	ALGUNA EVIDENCIA Puntualmente reconocen los éxitos obtenidos	<input type="checkbox"/> E2	
	EVIDENCIA CLARA Habitualmente reconocen los éxitos obtenidos	<input type="checkbox"/> E3	
	EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en los grupos de interés y apoyando la política y estrategia, se reconocen los éxitos obtenidos y el esfuerzo desarrollado por el personal	<input type="checkbox"/> E4	

↓ Continúe evaluando

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS

---

<p><b>Lo anterior lo aplica un porcentaje de personas líderes que aproximadamente es:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Inferior o cercano al 25%</li> <li>▫ Cercano al 50%</li> <li>▫ Cercano al 75%</li> <li>▫ Cercano al 100%</li> </ul>	<input type="checkbox"/> D1 <input type="checkbox"/> D2 <input type="checkbox"/> D3 <input type="checkbox"/> D4
--	--

↓ Continúe evaluando

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

EVIDENCIAS

---

<p><b>La efectividad de lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No se revisa ni evalúa</li> <li>▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas</li> </ul>	<input type="checkbox"/> R1 <input type="checkbox"/> R2 <input type="checkbox"/> R3 <input type="checkbox"/> R4
--	--

→ Pase a la pregunta siguiente

**Las personas líderes de la unidad garantizan la implantación eficaz de los cambios y su impacto en los diferentes grupos de interés.**

La unidad debe gestionar el cambio de manera que ésta se adapte a las necesidades y expectativas cambiantes de los diferentes grupos de interés, a las nuevas posibilidades tecnológicas, etc.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

1.12

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→  ↓	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	Pase a la pregunta siguiente →
	ALGUNA EVIDENCIA Habitualmente las personas líderes se preocupa por conocer la implantación de los cambios	<input type="checkbox"/> E2	
	EVIDENCIA CLARA Habitualmente las personas líderes se implican en la implantación de los cambios y en la evaluación de su impacto en los grupos de interés	<input type="checkbox"/> E3	
	EVIDENCIA TOTAL Existe una sistemática bien definida, centrada en los grupos de interés y en apoyo de la política y estrategia, por la cual los líderes garantizan la implantación eficaz de los cambios y su impacto en los grupos de interés	<input type="checkbox"/> E4	

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

↓ Continúe evaluando

EVIDENCIAS	Lo anterior lo aplica un porcentaje de personas líderes que aproximadamente es:				
_____  _____	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> <input type="checkbox"/> D1                 </td> <td style="padding: 5px;"> <input type="checkbox"/> D2                 </td> <td style="padding: 5px;"> <input type="checkbox"/> D3                 </td> <td style="padding: 5px;"> <input type="checkbox"/> D4                 </td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> D1	<input type="checkbox"/> D2	<input type="checkbox"/> D3	<input type="checkbox"/> D4
<input type="checkbox"/> D1	<input type="checkbox"/> D2	<input type="checkbox"/> D3	<input type="checkbox"/> D4		

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

↓ Continúe evaluando

EVIDENCIAS	La efectividad de lo anterior:				
_____  _____	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> <input type="checkbox"/> R1                 </td> <td style="padding: 5px;"> <input type="checkbox"/> R2                 </td> <td style="padding: 5px;"> <input type="checkbox"/> R3                 </td> <td style="padding: 5px;"> <input type="checkbox"/> R4                 </td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> R1	<input type="checkbox"/> R2	<input type="checkbox"/> R3	<input type="checkbox"/> R4
<input type="checkbox"/> R1	<input type="checkbox"/> R2	<input type="checkbox"/> R3	<input type="checkbox"/> R4		

→ Pase a la pregunta siguiente

**Las personas líderes de la unidad comunican los cambios, así como la razón de los mismos al personal y a los demás grupos de interés.**

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

1.13

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
↓	ALGUNA EVIDENCIA Se comunican algunos cambios y sus resultados	<input type="checkbox"/> E2
	EVIDENCIA CLARA De manera planificada se comunican los cambios y sus resultados	<input type="checkbox"/> E3
	EVIDENCIA TOTAL Existe una sistemática bien definida, centrada en los grupos de interés y en apoyo de la política y estrategia, para comunicar los cambios, los motivos y los resultados de los mismos	<input type="checkbox"/> E4

Pase a la pregunta siguiente →

EVIDENCIAS

---

↓ Continúe evaluando

EVIDENCIAS

---

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

<p><b>Lo anterior lo aplica un porcentaje de personas líderes que aproximadamente es:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Inferior o cercano al 25%</li> <li><input type="checkbox"/> Cercano al 50%</li> <li><input type="checkbox"/> Cercano al 75%</li> <li><input type="checkbox"/> Cercano al 100%</li> </ul>	<input type="checkbox"/> D1 <input type="checkbox"/> D2 <input type="checkbox"/> D3 <input type="checkbox"/> D4
--	--

↓ Continúe evaluando

EVIDENCIAS

---

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

<p><b>La efectividad de lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> No se revisa ni evalúa</li> <li><input type="checkbox"/> Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición</li> <li><input type="checkbox"/> Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.</li> <li><input type="checkbox"/> Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas</li> </ul>	<input type="checkbox"/> R1 <input type="checkbox"/> R2 <input type="checkbox"/> R3 <input type="checkbox"/> R4
--	--

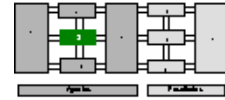
→ Pase a la pregunta siguiente

## RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

Una vez contestadas las preguntas correspondientes al criterio Liderazgo, resuma cuales son a su juicio los principales Puntos Fuertes y Áreas de Mejora de la Unidad en relación a este criterio:

RESUMEN DE LOS PUNTOS FUERTES DE LA UNIDAD

RESUMEN DE LAS ÁREAS DE MEJORA DE LA UNIDAD



## CRITERIO 2 -POLÍTICA Y ESTRATEGIA

**Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.**

Este criterio está compuesto por cuatro subcriterios:

- 2a La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés
- 2b La política y estrategia se basa en la información de los indicadores\* de rendimiento, la investigación, el aprendizaje\* y las actividades externas
- 2c La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza
- 2d La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

### *Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:*

Se entiende por estrategia de la unidad el modo en que ésta implanta su Misión y Visión, basándose en:

- La satisfacción equilibrada de las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés más importantes (ciudadanos/clientes, empleados, Administración, otras unidades administrativas, proveedores...).
- La información procedente de los resultados obtenidos, del benchmarking (comparación con otras entidades o unidades) y del aprendizaje interno.

Una vez determinadas las actuaciones estratégicas que se emprenderán a corto y largo plazo, las personas líderes de la unidad deben desplegarlas a lo largo de la misma, mediante:

- La identificación, diseño y comunicación\* del esquema de procesos clave necesario para hacer realidad la estrategia.
- El establecimiento de políticas, planes, objetivos y metas adecuadas y su comunicación a todo el personal y demás grupos de interés relevantes.
- El sistema de seguimiento del progreso alcanzado.

La política y estrategia de la unidad debe llevarse a cabo en función de su margen de gestión y ser coherente con la establecida desde unidades jerárquicamente superiores o desde el ámbito político.

Las 9 afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren, por orden, a todos los subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en lo posible a los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.

**La unidad recoge y analiza la información necesaria para definir y segmentar los ámbitos de actuación (\*) en los que opera, tanto en la actualidad como en el futuro, y esta información es utilizada en el desarrollo y revisión de la política y estrategia.**

El ámbito de actuación se refiere a los tipos de servicios prestados (o productos suministrados) y a las características de los clientes o ciudadanos receptores de los mismos. Desde un punto de vista empresarial, el ámbito de actuación sería equivalente a los mercados en que operaría la organización.

La información puede ser de tipo demográfica, económica, legislativa, de nuevas tecnologías, etc., con posible incidencia actual o futura en la actuación de la unidad.

Esta información debe ser utilizada en la definición y/o revisión de la Política y Estrategia, y/o sus correspondientes planes, programas, objetivos y metas de desarrollo.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

2.1

ENFOQUE

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
↓	ALGUNA EVIDENCIA Existen datos que describen la situación actual o futura del ámbito de actuación de la unidad	<input type="checkbox"/> E2
	EVIDENCIA CLARA Se planifican y llevan a efecto actividades de recopilación y análisis de información para definir el ámbito de actuación	<input type="checkbox"/> E3
	EVIDENCIA TOTAL Existe una sistemática para la recopilación y análisis de información que permite, en todo momento, la correcta definición del ámbito de actuación actual y futuro, y esta información es utilizada en el desarrollo y revisión de la política y estrategia	<input type="checkbox"/> E4

Pase a la pregunta siguiente →

EVIDENCIAS

DESPLIEGUE

EVIDENCIAS

---

↓ Continúe evaluando

<b>Lo anterior se realiza:</b>	
▫ Se realiza en pocas ocasiones	<input type="checkbox"/> D1
▫ Se realiza en bastantes ocasiones	<input type="checkbox"/> D2
▫ Se realiza en casi todas las ocasiones	<input type="checkbox"/> D3
▫ Siempre se realiza	<input type="checkbox"/> D4

↓ Continúe evaluando

EVALUACIÓN / REVISIÓN

EVIDENCIAS

---

<b>La efectividad de lo anterior:</b>	
▫ No se revisa ni evalúa	<input type="checkbox"/> R1
▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición	<input type="checkbox"/> R2
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.	<input type="checkbox"/> R3
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas	<input type="checkbox"/> R4

→ Pase a la pregunta siguiente

**El proceso de desarrollo y revisión de la política y estrategia se realiza considerando de forma equilibrada las necesidades y expectativas de los grupos de interés.**

Los grupos de interés son aquellos que están interesados en las actividades y logros de la unidad. En concreto, pueden ser: los clientes de la unidad, otras unidades administrativas o administraciones públicas, proveedores, personal y la sociedad en general.

La información necesaria para comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés puede provenir de encuestas, sugerencias, mesas sectoriales, reuniones, informes del defensor del pueblo, etc.

Esta información debe ser utilizada en la definición y/o revisión de la Política y Estrategia, y/o sus correspondientes planes, programas, objetivos y metas de desarrollo.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

2.2

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→  ↓	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→ <i>Pase a la pregunta siguiente</i>
	ALGUNA EVIDENCIA Se llevan a cabo algunas actividades para identificar y analizar las necesidades y expectativas de los grupos de interés	<input type="checkbox"/> E2	
	EVIDENCIA CLARA Existen actividades planificadas para identificar y analizar las necesidades y expectativas de los grupos de interés	<input type="checkbox"/> E3	
	EVIDENCIA TOTAL Existe una sistemática implantada para la identificación, análisis y comprensión de las necesidades de los grupos de interés y esta información es utilizada para desarrollar y revisar la política y estrategia	<input type="checkbox"/> E4	

EVIDENCIAS

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS

---

**Lo anterior:**

- Se realiza en pocas ocasiones  D1
- Se realiza en bastantes ocasiones  D2
- Se realiza en casi todas las ocasiones  D3
- Siempre se realiza  D4

↓ *Continúe evaluando*

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

EVIDENCIAS

---

**La efectividad de lo anterior:**

- No se revisa ni evalúa  R1
- Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición  R2
- Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.  R3
- Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas  R4

→ *Pase a la pregunta siguiente*

**La unidad recopila y analiza los resultados finales de los indicadores internos de rendimiento y de las actividades de aprendizaje, y esta información es utilizada en el desarrollo y revisión de la política y estrategia.**

Los indicadores internos de rendimiento se refieren a aquellas medidas que utiliza internamente la unidad para supervisar, entender, predecir y mejorar tanto su rendimiento como la percepción\* de los grupos de interés (estas medidas están incluidas en los subcriterios 6b, 7b, 8b y 9b del Modelo).

Las actividades de aprendizaje se refieren a la recogida, análisis y comprensión de la información a partir de la cual se puede detectar la necesidad de mejoras o cambios. Ejemplos de actividades de aprendizaje son: las auditorías, la elaboración de mejores prácticas, los grupos de mejora, actividades formativas, etc.

Esta información debe ser utilizada en la definición y/o revisión de la Política y Estrategia, y/o sus correspondientes planes, programas, objetivos y metas de desarrollo.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

2.3

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
↓	ALGUNA EVIDENCIA Se recopilan y analizan algunos resultados de rendimiento y de las actividades de aprendizaje  EVIDENCIA CLARA Existen actividades planificadas para la recopilación y análisis de los resultados y de las actividades de aprendizaje  EVIDENCIA TOTAL Existe una sistemática de recopilación y análisis de los resultados y de las actividades de aprendizaje y esta información es utilizada para desarrollar y revisar la política y estrategia	<input type="checkbox"/> E2  <input type="checkbox"/> E3  <input type="checkbox"/> E4

Pase a la pregunta siguiente →

EVIDENCIAS

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS

---

↓ Continúe evaluando

<b>Lo anterior se realiza:</b>	<input type="checkbox"/> D1
▫ Se realiza en pocas ocasiones	<input type="checkbox"/> D2
▫ Se realiza en bastantes ocasiones	<input type="checkbox"/> D3
▫ Se realiza en casi todas las ocasiones	<input type="checkbox"/> D4
▫ Siempre se realiza	<input type="checkbox"/>

↓ Continúe evaluando

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

EVIDENCIAS

---

<b>La efectividad de lo anterior:</b>	<input type="checkbox"/> R1
▫ No se revisa ni evalúa	<input type="checkbox"/> R2
▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición	<input type="checkbox"/> R3
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.	<input type="checkbox"/> R4
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas	<input type="checkbox"/>

→ Pase a la pregunta siguiente

**Para el desarrollo de la política y estrategia de la unidad se tienen en cuenta las experiencias de otras administraciones públicas, unidades, organismos, organizaciones y asociados/colaboradores comparables, u otros considerados como los mejores.**

En este apartado se hace referencia al Benchmarking, entendido como proceso continuado y analítico para medir las actividades, procesos, operaciones y prácticas de la unidad frente a otras administraciones públicas o unidades reconocidas como líderes o excelentes. Esta información debe ser utilizada en la definición y/o revisión de la Política y Estrategia, y/o sus correspondientes planes, programas, objetivos y metas de desarrollo.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

2.4

ENFOQUE

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	Pase a la pregunta siguiente →
↓	ALGUNA EVIDENCIA Se analizan algunas de las mejores prácticas que se realizan fuera de la unidad	<input type="checkbox"/> E2	
	EVIDENCIA CLARA Existen actividades planificadas para estudiar las mejores prácticas que se realizan fuera de la unidad	<input type="checkbox"/> E3	
	EVIDENCIA TOTAL Existe una sistemática para estudiar las mejores prácticas que se realizan fuera de la unidad y esta información revierte en la definición de estrategias para la implantación de estas mejores prácticas, cuando proceda, en la operativa de la unidad	<input type="checkbox"/> E4	

DESPLIEGUE

EVIDENCIAS	↓ Continúe evaluando
EVIDENCIAS	<b>Lo anterior:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Se realiza en pocas ocasiones <span style="float: right;">D1</span></li> <li><input type="checkbox"/> Se realiza en bastantes ocasiones <span style="float: right;">D2</span></li> <li><input type="checkbox"/> Se realiza en casi todas las ocasiones <span style="float: right;">D3</span></li> <li><input type="checkbox"/> Siempre se realiza <span style="float: right;">D4</span></li> </ul>

EVALUACIÓN / REVISIÓN

EVIDENCIAS	↓ Continúe evaluando
EVIDENCIAS	<b>La efectividad de lo anterior:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> No se revisa ni evalúa <span style="float: right;">R1</span></li> <li><input type="checkbox"/> Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición <span style="float: right;">R2</span></li> <li><input type="checkbox"/> Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición. <span style="float: right;">R3</span></li> <li><input type="checkbox"/> Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas <span style="float: right;">R4</span></li> </ul>

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad recopila y analiza datos referidos a la imagen externa de la unidad, cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad, legales, políticas, etc., y esta información es utilizada en el desarrollo y revisión de la política y estrategia.**

Esta información debe ser utilizada en la definición y/o revisión de la Política y Estrategia, y/o sus correspondientes planes, programas, objetivos y metas de desarrollo.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

2.5

ENFOQUE

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
↓	ALGUNA EVIDENCIA	
	Se recopilan y analizan algunos de los datos anteriores	<input type="checkbox"/> E2
	EVIDENCIA CLARA	
	Existen actividades planificadas de recopilación y análisis de los datos anteriores	<input type="checkbox"/> E3
	EVIDENCIA TOTAL	
	Existe una sistemática bien definida para considerar aspectos sociales, medioambientales, de seguridad, legales y su impacto en la política y estrategia de la unidad a corto y largo plazo	<input type="checkbox"/> E4

→ Pase a la pregunta siguiente

EVIDENCIAS

DESPLEGUE

EVIDENCIAS

---

↓ Continúe evaluando

<b>Lo anterior:</b>	
▫ Se realiza en pocas ocasiones	<input type="checkbox"/> D1
▫ Se realiza en bastantes ocasiones	<input type="checkbox"/> D2
▫ Se realiza en casi todas las ocasiones	<input type="checkbox"/> D3
▫ Siempre se realiza	<input type="checkbox"/> D4

↓ Continúe evaluando

EVALUACIÓN / REVISIÓN

EVIDENCIAS

---

<b>La efectividad de lo anterior:</b>	
▫ No se revisa ni evalúa	<input type="checkbox"/> R1
▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición	<input type="checkbox"/> R2
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.	<input type="checkbox"/> R3
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas	<input type="checkbox"/> R4

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad desarrolla y revisa su política y estrategia de manera coherente con su Misión y Visión y con las capacidades propias y de los aliados**

Misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de la unidad.

Visión: Declaración en la que se describe cómo desea ser la unidad en el futuro.

Aliados: Entidades con las que la unidad establece relaciones de trabajo conjunto para crear valor añadido para el cliente o ciudadano.

El desarrollo y revisión de la Política y Estrategia puede llevarse a cabo, en su caso, a través de sus correspondientes planes, programas, objetivos y metas complementarios.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

2.6

ENFOQUE

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
↓	ALGUNA EVIDENCIA La política y estrategia contienen algunos de los elementos fundamentales de la Misión y Visión	<input type="checkbox"/> E2
	EVIDENCIA CLARA La política y estrategia está alineada con la Misión, Visión y Capacidades de la unidad en términos generales	<input type="checkbox"/> E3
	EVIDENCIA TOTAL Existe una sistemática bien definida para el desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia siendo siempre ésta coherente con la Misión, Visión y capacidades	<input type="checkbox"/> E4

→ Pase a la pregunta siguiente

EVIDENCIAS

DESPLEGUE

EVIDENCIAS

---

↓ Continúe evaluando

<b>Lo anterior:</b>	
<input type="checkbox"/> Se realiza en pocas ocasiones	<input type="checkbox"/> D1
<input type="checkbox"/> Se realiza en bastantes ocasiones	<input type="checkbox"/> D2
<input type="checkbox"/> Se realiza en casi todas las ocasiones	<input type="checkbox"/> D3
<input type="checkbox"/> Siempre se realiza	<input type="checkbox"/> D4

↓ Continúe evaluando

EVALUACIÓN / REVISIÓN

EVIDENCIAS

---

<b>La efectividad de lo anterior:</b>	
<input type="checkbox"/> No se revisa ni evalúa	<input type="checkbox"/> R1
<input type="checkbox"/> Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición	<input type="checkbox"/> R2
<input type="checkbox"/> Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.	<input type="checkbox"/> R3
<input type="checkbox"/> Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas	<input type="checkbox"/> R4

→ Pase a la pregunta siguiente



**La unidad hace realidad su política y estrategia a través de un esquema de procesos clave.**

Se entiende por procesos clave, aquellos que es necesario implantar en la unidad para desarrollar de manera efectiva la política y estrategia. La unidad debe identificar cuáles son dichos procesos clave, asignar propietarios de los mismos, diseñar cómo se han de llevar a cabo cada uno de esos procesos y comunicar dicho esquema de procesos a las personas relevantes de la unidad.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

2.8

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
↓	ALGUNA EVIDENCIA Existen algunos procesos clave identificados	<input type="checkbox"/> E2
	EVIDENCIA CLARA Se han identificado, diseñado e implementado la mayor parte de los procesos clave	<input type="checkbox"/> E3
	EVIDENCIA TOTAL Existe un sistema de gestión por procesos, entre los cuales están identificados los procesos clave, que permite el despliegue* de la política y estrategia de la unidad	<input type="checkbox"/> E4

→ Pase a la pregunta siguiente

EVIDENCIAS

↓ Continúe evaluando

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS

---

<b>Lo anterior:</b>	
<input type="checkbox"/> Afecta a pocos departamentos	<input type="checkbox"/> D1
<input type="checkbox"/> Afecta a bastantes departamentos	<input type="checkbox"/> D2
<input type="checkbox"/> Afecta a casi todos los departamentos	<input type="checkbox"/> D3
<input type="checkbox"/> Afecta a todos los departamentos	<input type="checkbox"/> D4

↓ Continúe evaluando

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

EVIDENCIAS

---

<b>La efectividad de lo anterior:</b>	
<input type="checkbox"/> No se revisa ni evalúa	<input type="checkbox"/> R1
<input type="checkbox"/> Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición	<input type="checkbox"/> R2
<input type="checkbox"/> Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.	<input type="checkbox"/> R3
<input type="checkbox"/> Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas	<input type="checkbox"/> R4

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad despliega y comunica sus planes, objetivos y metas en todos los niveles relevantes de la unidad (departamentos, grupos de trabajo, personal...).**

Para hacer realidad la política y estrategia, la unidad debe establecer las prioridades necesarias y llevar a cabo un despliegue\* coherente de planes, objetivos y metas a todos los niveles relevantes, tanto individuales como de grupo (departamentos, áreas, grupos de trabajo, comités, delegaciones, etc.). Dichos planes, objetivos y metas, en la medida de lo posible, deben estar acordados con las personas o grupos que deben llevarlos a efecto.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

2.9

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
↓	ALGUNA EVIDENCIA Se establecen algunos planes, objetivos y metas  EVIDENCIA CLARA De manera planificada se realiza un despliegue* de planes, objetivos y metas que afectan a la mayor parte de los elementos de la política y estrategia  EVIDENCIA TOTAL Con una sistemática definida, y en apoyo a todos los elementos de la política y estrategia, se realiza el despliegue* de los planes, objetivos y metas necesarios	<input type="checkbox"/> E2  <input type="checkbox"/> E3  <input type="checkbox"/> E4

→ Pase a la pregunta siguiente

EVIDENCIAS

---

↓ Continúe evaluando

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS

---

<b>Lo anterior:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Se despliega a unos departamentos sí y a otros no</li> <li>▫ Se despliega sólo a los responsables de todos los departamentos</li> <li>▫ Se despliega en todos los departamentos y a casi todo el personal</li> <li>▫ Todo el personal de la unidad tiene establecidos y conoce sus objetivos</li> </ul>	<input type="checkbox"/> D1  <input type="checkbox"/> D2  <input type="checkbox"/> D3  <input type="checkbox"/> D4

↓ Continúe evaluando

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

EVIDENCIAS

---

<b>La efectividad de lo anterior:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No se revisa ni evalúa</li> <li>▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas</li> </ul>	<input type="checkbox"/> R1  <input type="checkbox"/> R2  <input type="checkbox"/> R3  <input type="checkbox"/> R4

→ Pase a la pregunta siguiente

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

Una vez contestadas las preguntas correspondientes al criterio Política y Estrategia, resume cuales son a su juicio los principales Puntos Fuertes y Áreas de Mejora de la Unidad en relación a este criterio:

RESUMEN DE LOS PUNTOS FUERTES DE LA UNIDAD

RESUMEN DE LAS ÁREAS DE MEJORA DE LA UNIDAD



## CRITERIO 3 -PERSONAS

**Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia y la igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que se utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.**

Este criterio está compuesto por cinco subcriterios:

- 3a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos
- 3b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización
- 3c Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización
- 3d Existencia de un diálogo entre las personas y la organización
- 3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

### *Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:*

Se hace referencia en este criterio a los empleados y voluntarios que trabajan en la unidad.

En la Administración Pública se deben respetar una serie de restricciones en la gestión de las personas que se derivan de las políticas generales de personal, retribuciones..., por lo que en la autoevaluación debe considerarse cómo se lleva a cabo la gestión de las personas de acuerdo a estas restricciones y al ámbito competencial de la unidad, y, en su caso, cómo se trata de ampliar el margen de maniobra de la unidad en beneficio de la misma.

Las 14 afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren, por orden, a todos los subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en todo lo posible a los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.

**Los planes de la unidad para la gestión del personal están alineados con la política y estrategia de la unidad.**

Las políticas, estrategias y planes de gestión del personal de la unidad (es decir, de gestión de sus recursos humanos), y siempre en lo relativo a su ámbito competencial, debe respetar las restricciones derivadas de las políticas generales de gestión de personal de la Junta de Andalucía.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

3.1

<b>E N F O Q U E</b>	→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→ <b>EVIDENCIAS</b>
	↓	ALGUNA EVIDENCIA Algunos planes de personal se alinean con la política y estrategia	<input type="checkbox"/> E2	
		EVIDENCIA CLARA De forma general se alinean los planes de personal con la política y estrategia	<input type="checkbox"/> E3	
		EVIDENCIA TOTAL De forma sistemática, mediante un proceso bien definido y detallado que contempla las necesidades de los grupos de interés, se alinean los planes de personal con la política y estrategia	<input type="checkbox"/> E4	

Pase a la pregunta siguiente

↓ Continúe evaluando

<b>D E S P L I E G U E</b>	↓	<b>EVIDENCIAS</b>	↓ <b>Lo anterior:</b>

↓ Continúe evaluando

<b>E V A L U A C I Ó N / R E V I S I Ó N</b>	↓	<b>EVIDENCIAS</b>	↓ <b>La efectividad de lo anterior:</b>

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad garantiza y fomenta la igualdad de oportunidades, y esto se refleja en la política y planes de gestión del personal.**

La unidad debe promover la equidad en la formación, desarrollo de carreras profesionales, condiciones laborales, etc. entre todas las personas que la integran.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

3.2

E N F O Q U E	→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→ <i>Pase a la pregunta siguiente</i>	EVIDENCIAS
	↓	ALGUNA EVIDENCIA	<input type="checkbox"/> E2		
		Existen algunos criterios definidos para la promoción, movilidad interna o nuevas incorporaciones de personal	<input type="checkbox"/> E3		
		EVIDENCIA CLARA Se definen, evalúan y aplican criterios para la promoción, movilidad interna o nuevas incorporaciones de personal	<input type="checkbox"/> E4		

↓ *Continúe evaluando*

D E S P L I E G U E	EVIDENCIAS	<p><b>Lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Se realiza en pocas ocasiones <input type="checkbox"/> D1</li> <li>▫ Se realiza en bastantes ocasiones <input type="checkbox"/> D2</li> <li>▫ Se realiza en casi todas las ocasiones <input type="checkbox"/> D3</li> <li>▫ Siempre se realiza <input type="checkbox"/> D4</li> </ul>
	EVIDENCIAS	

↓ *Continúe evaluando*

E V A L U A C I Ó N / R E V I S I Ó N	EVIDENCIAS	<p><b>La efectividad de lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No se revisa ni evalúa <input type="checkbox"/> R1</li> <li>▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición <input type="checkbox"/> R2</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición. <input type="checkbox"/> R3</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas <input type="checkbox"/> R4</li> </ul>
	EVIDENCIAS	

→ *Pase a la pregunta siguiente*

**La unidad adecua el conocimiento y las competencias del personal a sus necesidades.**

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

3.3

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
↓	ALGUNA EVIDENCIA En ocasiones se adecuan las competencias y el conocimiento del personal a las necesidades de la unidad	<input type="checkbox"/> E2
	EVIDENCIA CLARA De manera planificada se adecuan las competencias y el conocimiento del personal a las necesidades de la unidad	<input type="checkbox"/> E3
	EVIDENCIA TOTAL Existe una sistemática centrada en los grupos de interés, que apoya la política y estrategia, para contrastar y adecuar los conocimientos y habilidades necesarios a las necesidades de la unidad	<input type="checkbox"/> E4

→ Pase a la pregunta siguiente

EVIDENCIAS

---

↓ Continúe evaluando

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS

---

<b>Lo anterior:</b>	
<input type="checkbox"/> Afecta a poco personal	<input type="checkbox"/> D1
<input type="checkbox"/> Afecta a bastante personal	<input type="checkbox"/> D2
<input type="checkbox"/> Afecta a la mayoría del personal	<input type="checkbox"/> D3
<input type="checkbox"/> Afecta a todo el personal	<input type="checkbox"/> D4

↓ Continúe evaluando

EVIDENCIAS

---

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

<b>La efectividad de lo anterior:</b>	
<input type="checkbox"/> No se revisa ni evalúa	<input type="checkbox"/> R1
<input type="checkbox"/> Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición	<input type="checkbox"/> R2
<input type="checkbox"/> Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.	<input type="checkbox"/> R3
<input type="checkbox"/> Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas	<input type="checkbox"/> R4

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad elabora planes de formación en base a las necesidades del personal y de los objetivos de la unidad.**

Debe evaluarse cómo interviene la unidad en los planes de formación en función del ámbito competencial de la unidad y con las restricciones derivadas de las políticas generales de personal de la Junta de Andalucía.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

3.4

<b>E N F O Q U E</b>	→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→ <i>Pase a la pregunta siguiente</i>
	↓	ALGUNA EVIDENCIA Se elaboran planes de formación los cuales contemplan parte de las necesidades del personal	<input type="checkbox"/> E2	
		EVIDENCIA CLARA Se elaboran planes de formación que tienen en cuenta todas las necesidades del personal	<input type="checkbox"/> E3	
		EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida y detallada se establecen planes de formación teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés, en especial del personal y que apoyan la política y estrategia.	<input type="checkbox"/> E4	

EVIDENCIAS

<b>D E S P L I E G U E</b>	↓ <i>Continúe evaluando</i>	EVIDENCIAS	↓ <i>Continúe evaluando</i>
		EVIDENCIAS	

<b>Lo anterior:</b>	
▫ Afecta a poco personal	<input type="checkbox"/> D1
▫ Afecta a bastante personal	<input type="checkbox"/> D2
▫ Afecta a la mayoría del personal	<input type="checkbox"/> D3
▫ Afecta a todo el personal	<input type="checkbox"/> D4

<b>E V A L U A C I Ó N / R E V I S I Ó N</b>	↓ <i>Continúe evaluando</i>	EVIDENCIAS	↓ <i>Continúe evaluando</i>
		EVIDENCIAS	

<b>La efectividad de lo anterior:</b>	
▫ No se revisa ni evalúa	<input type="checkbox"/> R1
▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición	<input type="checkbox"/> R2
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.	<input type="checkbox"/> R3
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente los resultados, hay evidencias de mejora y se implantan las mejores prácticas	<input type="checkbox"/> R4

→ *Pase a la pregunta siguiente*

**La unidad contribuye al desarrollo de la capacidad de su personal a través de su trabajo en la unidad.**

Las personas de la unidad deben estar cada vez mejor capacitados para realizar sus funciones y/o realizar nuevas tareas.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

3.5

E N F O Q U E	→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→ Pase a la pregunta siguiente
	↓	ALGUNA EVIDENCIA Algunas acciones contribuyen al desarrollo del personal	<input type="checkbox"/> E2	
		EVIDENCIA CLARA Se planifica que el trabajo en la unidad contribuya al desarrollo del personal	<input type="checkbox"/> E3	
		EVIDENCIA TOTAL Existe una sistemática bien definida para que el trabajo del personal contribuya a su propio desarrollo	<input type="checkbox"/> E4	

EVIDENCIAS

D E S P L I E G U E	↓	Continúe evaluando
	EVIDENCIAS	

<b>Lo anterior:</b>	
▫ Afecta a poco personal	<input type="checkbox"/> D1
▫ Afecta a bastante personal	<input type="checkbox"/> D2
▫ Afecta a la mayoría del personal	<input type="checkbox"/> D3
▫ Afecta a todo el personal	<input type="checkbox"/> D4

↓ Continúe evaluando

E V A L U A C I Ó N / R E V I S I Ó N	EVIDENCIAS	
	EVIDENCIAS	

<b>La efectividad de lo anterior:</b>	
▫ No se revisa ni evalúa	<input type="checkbox"/> R1
▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición	<input type="checkbox"/> R2
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.	<input type="checkbox"/> R3
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas	<input type="checkbox"/> R4

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad fomenta y apoya la participación de su personal y de los equipos de trabajo en acciones de mejora**

Pueden llevarse acciones de mejora individuales (p.e. implantación de sistemas de sugerencias) o grupales (p.e. implantación de grupos de mejora), y pueden emplearse diferentes técnicas como autoevaluaciones según modelos de excelencia, estudios comparativos (benchmarking), herramientas básicas para la mejora, 6 sigma, análisis y mejora de procesos, análisis de valor, etc.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

3.6

E N F O Q U E	→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→ Pase a la pregunta siguiente
	↓	ALGUNA EVIDENCIA Se realizan algunas actuaciones para fomentar y apoyar la participación individual y colectiva del personal en acciones de mejora	<input type="checkbox"/> E2	
		EVIDENCIA CLARA Se planifican actuaciones para fomentar y apoyar la participación individual y colectiva del personal en acciones de mejora	<input type="checkbox"/> E3	
		EVIDENCIA TOTAL Existe una metodología bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y que apoya la política y estrategia para promover la participación individual y colectiva en acciones de mejora	<input type="checkbox"/> E4	

EVIDENCIAS

D E S P L I E G U E	↓	Continúe evaluando
	EVIDENCIAS	

<b>Lo anterior:</b>	
▫ Afecta a poco personal	<input type="checkbox"/> D1
▫ Afecta a bastante personal	<input type="checkbox"/> D2
▫ Afecta a la mayoría del personal	<input type="checkbox"/> D3
▫ Afecta a todo el personal	<input type="checkbox"/> D4

↓ Continúe evaluando

E V A L U A C I Ó N / R E V I S I Ó N	EVIDENCIAS	
---	------------	--

<b>La efectividad de lo anterior:</b>	
▫ No se revisa ni evalúa	<input type="checkbox"/> R1
▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición	<input type="checkbox"/> R2
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.	<input type="checkbox"/> R3
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas	<input type="checkbox"/> R4

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad fomenta y apoya la implicación de su personal con la unidad, por ejemplo mediante conferencias y actos celebrados en la unidad y actividades dirigidas a la sociedad.**

Las actividades dirigidas a la sociedad son aquellas que permiten que la unidad consiga buenos resultados para el grupo de interés sociedad (criterio 8 del Modelo). Ejemplos de ellas podrían ser: cursos y seminarios en centros docentes, presentaciones de la unidad en congresos, promoción de actividades deportivas y culturales, acciones de voluntariado.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

3.7

<b>E N F O Q U E</b>	→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→ <i>Pase a la pregunta siguiente</i>
	↓	ALGUNA EVIDENCIA Se desarrollan algunas actividades que fomentan la implicación del personal	<input type="checkbox"/> E2	
		EVIDENCIA CLARA De manera planificada se desarrollan actividades que fomentan la implicación del personal	<input type="checkbox"/> E3	
		EVIDENCIA TOTAL Existe una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y que apoya la política y estrategia para fomentar la implicación del personal mediante actuaciones diversas.	<input type="checkbox"/> E4	

EVIDENCIAS

---

↓ *Continúe evaluando*

<b>D E S P L I E G U E</b>	EVIDENCIAS	<p><b>Lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Afecta a poco personal <input type="checkbox"/> D1</li> <li>▫ Afecta a bastante personal <input type="checkbox"/> D2</li> <li>▫ Afecta a la mayoría del personal <input type="checkbox"/> D3</li> <li>▫ Afecta a todo el personal <input type="checkbox"/> D4</li> </ul>
	EVIDENCIAS	

↓ *Continúe evaluando*

<b>E V A L U A C I Ó N / R E V I S I Ó N</b>	EVIDENCIAS	<p><b>La efectividad de lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No se revisa ni evalúa <input type="checkbox"/> R1</li> <li>▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición <input type="checkbox"/> R2</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición. <input type="checkbox"/> R3</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas <input type="checkbox"/> R4</li> </ul>
	EVIDENCIAS	

→ *Pase a la pregunta siguiente*

**La unidad fomenta el trabajo en equipo de su personal.**

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

3.8

ENFOQUE ↓	→ NO HAY EVIDENCIAS <input type="checkbox"/> E1
	↓ ALGUNA EVIDENCIA. Puntualmente se fomenta el trabajo en equipo <input type="checkbox"/> E2
	EVIDENCIA CLARA De manera generalizada se fomenta el trabajo en equipo <input type="checkbox"/> E3
	EVIDENCIA TOTAL Existe una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y que apoya la política y estrategia para fomentar el trabajo en equipo. <input type="checkbox"/> E4

→ Pase a la pregunta siguiente

EVIDENCIAS

---

↓ Continúe evaluando

EVIDENCIAS

---

DESPLIEGUE

<b>Lo anterior:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Afecta a poco personal <input type="checkbox"/> D1</li> <li>▫ Afecta a bastante personal <input type="checkbox"/> D2</li> <li>▫ Afecta a la mayoría del personal <input type="checkbox"/> D3</li> <li>▫ Afecta a todo el personal <input type="checkbox"/> D4</li> </ul>
---

↓ Continúe evaluando

EVIDENCIAS

---

EVALUACIÓN / REVISIÓN

<b>La efectividad de lo anterior:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No se revisa ni evalúa <input type="checkbox"/> R1</li> <li>▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición <input type="checkbox"/> R2</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición. <input type="checkbox"/> R3</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas <input type="checkbox"/> R4</li> </ul>
---

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad estimula el desarrollo de nuevas ideas y proyectos por parte de su personal, proporcionándoles cuando procede, la suficiente autonomía para llevarlas a cabo.**

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

3.9

<b>E N F O Q U E</b>	→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→ <i>Pase a la pregunta siguiente</i>	<b>EVIDENCIAS</b>
	↓	ALGUNA EVIDENCIA Puntualmente se contemplan las nuevas ideas del personal	<input type="checkbox"/> E2		
		EVIDENCIA CLARA De manera planificada se contemplan las nuevas ideas y proyectos del personal	<input type="checkbox"/> E3		
		EVIDENCIA TOTAL Existe una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y que apoya la política y estrategia para detectar las nuevas ideas y proyectos del personal y facilitarles su implantación.	<input type="checkbox"/> E4		

↓ *Continúe evaluando*

<b>D E S P L I E G U E</b>	↓	<b>EVIDENCIAS</b>	↓ <i>Continúe evaluando</i>
		<p><b>Lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Afecta a pocos departamentos <input type="checkbox"/> D1</li> <li>▫ Afecta a bastantes departamentos <input type="checkbox"/> D2</li> <li>▫ Afecta a la mayoría de los departamentos <input type="checkbox"/> D3</li> <li>▫ Afecta a todos los departamentos <input type="checkbox"/> D4</li> </ul>	

<b>E V A L U A C I Ó N / R E V I S I Ó N</b>	↓	<b>EVIDENCIAS</b>	→ <i>Pase a la pregunta siguiente</i>
		<p><b>La efectividad de lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No se revisa ni evalúa <input type="checkbox"/> R1</li> <li>▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición <input type="checkbox"/> R2</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición. <input type="checkbox"/> R3</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas <input type="checkbox"/> R4</li> </ul>	

**La unidad identifica las necesidades de comunicación, tanto verticales como horizontales, y en función de ellas desarrolla las estrategias y planes de comunicación**

La comunicación vertical es la desarrollada entre áreas de diferente nivel jerárquico (comunicación ascendente o descendente) y la comunicación horizontal es la realizada entre áreas de la unidad de similar nivel jerárquico.

Las estrategias y planes de comunicación contemplan el diseño e implantación de los procesos de comunicación adecuados para satisfacer las necesidades detectadas.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

3.10

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
↓	ALGUNA EVIDENCIA Se identifican algunas necesidades de comunicación del personal	<input type="checkbox"/> E2
	EVIDENCIA CLARA Se planifica la detección de necesidades de comunicación interna y se desarrollan acciones de comunicación	<input type="checkbox"/> E3
	EVIDENCIA TOTAL Existe una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y que apoya la política y estrategia para detectar las necesidades de comunicación y elaborar las estrategias y planes de comunicación	<input type="checkbox"/> E4

→ Pase a la pregunta siguiente

EVIDENCIAS

---

↓ Continúe evaluando

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS

---

**Lo anterior:**

- D1 Afecta a poco personal
- D2 Afecta a bastante personal
- D3 Afecta a la mayoría del personal
- D4 Afecta a todo el personal

↓ Continúe evaluando

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

EVIDENCIAS

---

**La efectividad de lo anterior:**

- R1 No se revisa ni evalúa
- R2 Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición
- R3 Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.
- R4 Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad se asegura que el conocimiento y las mejores prácticas estén disponibles para todo el personal que lo necesite.**

Las mejores prácticas pueden ponerse a disposición del personal a través de documentos escritos (diagramas de flujo, procedimientos\*...), reuniones informativas, actividades de formación, utilización de herramientas informáticas como intranet, etc.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

3.11

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
↓	<b>ALGUNA EVIDENCIA</b> Algunos conocimientos y mejores prácticas están disponibles para el personal	<input type="checkbox"/> E2
	<b>EVIDENCIA CLARA</b> Se planifican las actividades necesarias para que las mejores prácticas y el conocimiento estén disponibles para el personal	<input type="checkbox"/> E3
	<b>EVIDENCIA TOTAL</b> Existe una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y que apoya la política y estrategia para que todo el conocimiento y mejores prácticas estén disponibles para el personal	<input type="checkbox"/> E4

→ Pase a la pregunta siguiente

EVIDENCIAS

---

↓ Continúe evaluando

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS

---

**Lo anterior:**

- Afecta a poco personal  D1
- Afecta a bastante personal  D2
- Afecta a la mayoría del personal  D3
- Afecta a todo el personal  D4

↓ Continúe evaluando

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

EVIDENCIAS

---

**La efectividad de lo anterior:**

- No se revisa ni evalúa  R1
- Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición  R2
- Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.  R3
- Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas  R4

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad reconoce y recompensa al personal con el fin de mantener su implicación.**

El reconocimiento puede ser a nivel individual o a grupos y materializarse de diferentes formas como felicitaciones verbales o escritas, premios, etc.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

3.12

ENFOQUE ↓	→ NO HAY EVIDENCIAS <input type="checkbox"/> E1	→ Pase a la pregunta siguiente EVIDENCIAS
	↓ ALGUNA EVIDENCIA En algunas ocasiones la unidad reconoce o recompensa la contribución del personal <input type="checkbox"/> E2	
	EVIDENCIA CLARA De manera habitual se reconoce o recompensa la contribución del personal a la unidad <input type="checkbox"/> E3	
	EVIDENCIA TOTAL Existe una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y que apoya la política y estrategia para reconocer o recompensar al personal sus contribuciones a la unidad <input type="checkbox"/> E4	

↓ Continúe evaluando

DESPLIEGUE	EVIDENCIAS	<b>Lo anterior:</b>
	    	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> D1 Afecta a poco personal</li> <li><input type="checkbox"/> D2 Afecta a bastante personal</li> <li><input type="checkbox"/> D3 Afecta a la mayoría del personal</li> <li><input type="checkbox"/> D4 Afecta a todo el personal</li> </ul>

↓ Continúe evaluando

EVALUACIÓN / REVISIÓN	EVIDENCIAS	<b>La efectividad de lo anterior:</b>
	    	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> R1 No se revisa ni evalúa</li> <li><input type="checkbox"/> R2 Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición</li> <li><input type="checkbox"/> R3 Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.</li> <li><input type="checkbox"/> R4 Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas</li> </ul>

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad fomenta la concienciación e implicación del personal en temas de seguridad e higiene laboral, medio ambiente y responsabilidad social.**

La responsabilidad social hace referencia al desarrollo de prácticas en la unidad que sitúen las expectativas de diferentes grupos de interés en el núcleo de la estrategia de la unidad. Esta responsabilidad social puede desarrollarse mediante el cuidado del medio ambiente, la promoción de la seguridad, la gestión ética...

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

3.13

<b>E N F O Q U E</b>	→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→ Pase a la pregunta siguiente	<b>EVIDENCIAS</b>
	↓	ALGUNA EVIDENCIA Se realizan algunas actividades de concienciación del personal	<input type="checkbox"/> E2		
		EVIDENCIA CLARA De manera planificada se fomenta la concienciación e implicación del personal.	<input type="checkbox"/> E3		
		EVIDENCIA TOTAL Existe una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y que apoya la política y estrategia para la implicación del personal respecto a estos temas	<input type="checkbox"/> E4		

↓ Continúe evaluando

<b>D E S P L I E G U E</b>	↓	<b>EVIDENCIAS</b>	↓ Continúe evaluando	<b>Lo anterior:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Afecta a poco personal <input type="checkbox"/> D1</li> <li>▫ Afecta a bastante personal <input type="checkbox"/> D2</li> <li>▫ Afecta a la mayoría del personal <input type="checkbox"/> D3</li> <li>▫ Afecta a todo el personal <input type="checkbox"/> D4</li> </ul>
		<b>EVIDENCIAS</b>			

↓ Continúe evaluando

<b>E V A L U A C I Ó N / R E V I S I Ó N</b>	↓	<b>EVIDENCIAS</b>	↓ Continúe evaluando	<b>La efectividad de lo anterior:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No se revisa ni evalúa <input type="checkbox"/> R1</li> <li>▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición <input type="checkbox"/> R2</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición. <input type="checkbox"/> R3</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas <input type="checkbox"/> R4</li> </ul>
		<b>EVIDENCIAS</b>			

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad reconoce a su personal fomentando su participación en actividades sociales y culturales.**

La unidad debe, teniendo en cuenta la diversidad de procedencias y culturas de su personal, reconocerlo fomentando su participación en distintas actividades sociales y culturales.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

3.14

<b>E N F O Q U E</b>	→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→ <b>EVIDENCIAS</b>
	↓	ALGUNA EVIDENCIA Se fomenta la participación en alguna actividad social y cultural	<input type="checkbox"/> E2	
		EVIDENCIA CLARA Se planifica la participación del personal en actividades sociales y culturales	<input type="checkbox"/> E3	
		EVIDENCIA TOTAL Existe una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y que apoya la política y estrategia para la implicación del personal en actividades sociales y culturales	<input type="checkbox"/> E4	

Pase a la pregunta siguiente

↓ Continúe evaluando

<b>D E S P L I E G U E</b>	EVIDENCIAS	<p><b>Lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Afecta a poco personal <input type="checkbox"/> D1</li> <li>▫ Afecta a bastante personal <input type="checkbox"/> D2</li> <li>▫ Afecta a la mayoría del personal <input type="checkbox"/> D3</li> <li>▫ Afecta a todo el personal <input type="checkbox"/> D4</li> </ul>
	EVIDENCIAS	

↓ Continúe evaluando

<b>E V A L U A C I Ó N / R E V I S I Ó N</b>	EVIDENCIAS	<p><b>La efectividad de lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No se revisa ni evalúa <input type="checkbox"/> R1</li> <li>▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición <input type="checkbox"/> R2</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición. <input type="checkbox"/> R3</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas <input type="checkbox"/> R4</li> </ul>
	EVIDENCIAS	

→ Pase a la pregunta siguiente

## RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

Una vez contestadas las preguntas correspondientes al criterio Personas, resume cuales son a su juicio los principales Puntos Fuertes y Áreas de Mejora de la Unidad en relación a este criterio:

RESUMEN DE LOS PUNTOS FUERTES DE LA UNIDAD

RESUMEN DE LAS ÁREAS DE MEJORA DE LA UNIDAD

## CRITERIO 4 -ALIANZAS Y RECURSOS



Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas\* externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

Este criterio está compuesto por cinco subcriterios:

- 4a Gestión de las alianzas externas
- 4b Gestión de los recursos económicos y financieros
- 4c Gestión de los edificios, equipos y materiales
- 4d Gestión de la tecnología
- 4e Gestión de la información y del conocimiento

### *Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:*

Por un lado, las Alianzas son relaciones de trabajo entre dos o más partes, con el fin de crear valor añadido para el ciudadano/cliente. Pueden establecerse relaciones de alianza con asociaciones, interlocutores sociales, instituciones, organizaciones privadas, otras administraciones públicas, proveedores, etc., que permitan atender de manera más eficaz y eficiente las posibles necesidades de los clientes\*. En el cuestionario se denominan colaboradores o asociados a las entidades con las que se establece relaciones de alianza.

Por otro lado, en el apartado Recursos se contemplan los recursos materiales propiamente dichos (edificios, locales, terrenos, instalaciones, equipos, ..), los recursos económico-financieros (presupuestarios), la tecnología y el conocimiento existentes en la unidad. Sin embargo no se contemplan las personas (contempladas en el criterio 3).

Para la evaluación de este criterio, se debe considerar el ámbito competencial de la unidad en la gestión de las Alianzas y Recursos.

Las 10 afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren, por orden, a todos los subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en lo posible a los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.

**La unidad identifica los colaboradores/asociados potenciales y establece relaciones de alianza con ellos.**

Las relaciones de alianza pueden desarrollarse mediante contratos, acuerdos de cooperación, convenios, mesas sectoriales, intercambio de experiencias (benchmarking), etc.

Entre los colaboradores y asociados pueden estar algunos proveedores de productos y servicios a la unidad.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

4.1

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→ <i>Pase a la pregunta siguiente</i>
↓	ALGUNA EVIDENCIA Se identifican y establecen acuerdos con algunos colaboradores/asociados	<input type="checkbox"/> E2	EVIDENCIAS <hr/>
	EVIDENCIA CLARA De manera planificada se identifican los posibles colaboradores/asociados y se establecen acuerdos con ellos	<input type="checkbox"/> E3	
	EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se identifican y establecen acuerdos con los colaboradores/asociados	<input type="checkbox"/> E4	

↓ *Continúe evaluando*

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS	Lo anterior: <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Se realiza en pocas ocasiones <input type="checkbox"/> D1</li> <li>▫ Se realiza en bastantes ocasiones <input type="checkbox"/> D2</li> <li>▫ Se realiza en casi todas las ocasiones <input type="checkbox"/> D3</li> <li>▫ Siempre se realiza <input type="checkbox"/> D4</li> </ul>
------------	---

↓ *Continúe evaluando*

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

EVIDENCIAS	La efectividad de lo anterior: <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No se revisa ni evalúa <input type="checkbox"/> R1</li> <li>▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición <input type="checkbox"/> R2</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición. <input type="checkbox"/> R3</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas <input type="checkbox"/> R4</li> </ul>
------------	--

→ *Pase a la pregunta siguiente*

**Mediante las relaciones de alianza establecidas se mejoran los servicios que presta la unidad.**

Aunque el enunciado sólo enuncia la prestación de servicios, en su caso, se incluyen también los productos suministrados por la unidad.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

4.2

<b>E N F O Q U E</b>	→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→ Pase a la pregunta siguiente
	↓	ALGUNA EVIDENCIA Algunas actividades desarrolladas con colaboradores/asociados han permitido la mejora de los productos y servicios	<input type="checkbox"/> E2	
		EVIDENCIA CLARA Las actividades desarrolladas con colaboradores/asociados han permitido la mejora de los productos y servicios	<input type="checkbox"/> E3	
		EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia las actividades desarrolladas con colaboradores/asociados permiten la mejora de los productos y servicios de la unidad	<input type="checkbox"/> E4	

EVIDENCIAS

EVIDENCIAS

↓ Continúe evaluando

<b>D E S P L I E G U E</b>	↓	EVIDENCIAS	<p><b>Lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Se realiza en pocas ocasiones <input type="checkbox"/> D1</li> <li>▫ Se realiza en bastantes ocasiones <input type="checkbox"/> D2</li> <li>▫ Se realiza en casi todas las ocasiones <input type="checkbox"/> D3</li> <li>▫ Siempre se realiza <input type="checkbox"/> D4</li> </ul>
--	---	------------	---

↓ Continúe evaluando

<b>E V A L U A C I Ó N / R E V I S I Ó N</b>	↓	EVIDENCIAS	<p><b>La efectividad de lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No se revisa ni evalúa <input type="checkbox"/> R1</li> <li>▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición <input type="checkbox"/> R2</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición. <input type="checkbox"/> R3</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas <input type="checkbox"/> R4</li> </ul>
--	---	------------	--

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad lleva a cabo el seguimiento de la eficacia de las actividades llevadas a cabo con los colaboradores/asociados, y este seguimiento permite su mejora.**

La unidad debe analizar las diferentes alianzas establecidas con los colaboradores/asociados con el fin mejorar los resultados obtenidos (mejora de productos y servicios, mejora del beneficio mutuo, etc.) tanto en las alianzas presentes como en las futuras.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

4.3

E N F O Q U E	→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→	EVIDENCIAS
	↓	ALGUNA EVIDENCIA Se evalúan y revisan algunas de las actividades llevadas a cabo con colaboradores/asociados	<input type="checkbox"/> E2	↓	
		EVIDENCIA CLARA De manera planificada se evalúan y revisan las actividades llevadas a cabo con colaboradores/asociados	<input type="checkbox"/> E3		
		EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se evalúan y revisan las actividades de alianza llevadas a cabo con colaboradores/asociados	<input type="checkbox"/> E4		

Pase a la pregunta siguiente

↓ Continúe evaluando

D E S P L I E G U E	↓	EVIDENCIAS	↓	<b>La evaluación y revisión anterior:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Se realiza en pocas ocasiones <input type="checkbox"/> D1</li> <li>▫ Se realiza en bastantes ocasiones <input type="checkbox"/> D2</li> <li>▫ Se realiza en casi todas las ocasiones <input type="checkbox"/> D3</li> <li>▫ Siempre se realiza <input type="checkbox"/> D4</li> </ul>
		EVIDENCIAS		↓

↓ Continúe evaluando

E V A L U A C I Ó N / R E V I S I Ó N	↓	EVIDENCIAS	↓	<b>La efectividad del sistema de evaluación y revisión de las alianzas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No se revisa ni evalúa <input type="checkbox"/> R1</li> <li>▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición <input type="checkbox"/> R2</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición. <input type="checkbox"/> R3</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas <input type="checkbox"/> R4</li> </ul>
		EVIDENCIAS		↓

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad gestiona sus recursos económicos y presupuestarios teniendo en cuenta la política y estrategia de la unidad, y contemplando tanto las necesidades a corto, medio y largo plazo como la evolución del entorno**

Para gestionar sus recursos económicos y presupuestarios, la unidad debe identificar, establecer y desplegar los procesos económicos y presupuestarios necesarios.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

**4.4**

<b>E N F O Q U E</b>	→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→ <i>Pase a la pregunta siguiente</i>
	↓	<b>ALGUNA EVIDENCIA</b> Se gestionan recursos económicos, financieros y presupuestarios  <b>EVIDENCIA CLARA</b> De forma planificada se gestionan los recursos económicos, financieros y presupuestarios teniendo en cuenta las necesidades a corto, medio y largo plazo.  <b>EVIDENCIA TOTAL</b> Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se gestionan los recursos económicos, financieros y presupuestarios teniendo en cuenta las necesidades a corto, medio y largo plazo y la evolución del entorno.	<input type="checkbox"/> E2  <input type="checkbox"/> E3  <input type="checkbox"/> E4	→
		<b>EVIDENCIAS</b>		
		EVIDENCIAS		

↓ *Continúe evaluando*

<b>D E S P L I E G U E</b>	<b>EVIDENCIAS</b>		<b>Lo anterior:</b>	
	EVIDENCIAS		<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Afecta a pocos recursos económicos financieros y presupuestarios <input type="checkbox"/> D1</li> <li>▫ Afecta a bastantes recursos económicos, financieros y presupuestarios <input type="checkbox"/> D2</li> <li>▫ Afecta a la mayoría de los recursos económicos, financieros y presupuestarios <input type="checkbox"/> D3</li> <li>▫ Afecta a todos los recursos económicos, financieros y presupuestarios <input type="checkbox"/> D4</li> </ul>	

↓ *Continúe evaluando*

<b>E V A L U A C I Ó N / R E V I S I Ó N</b>	<b>EVIDENCIAS</b>		<b>La efectividad de lo anterior:</b>	
	EVIDENCIAS		<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No se revisa ni evalúa <input type="checkbox"/> R1</li> <li>▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición <input type="checkbox"/> R2</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición. <input type="checkbox"/> R3</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas <input type="checkbox"/> R4</li> </ul>	

→ *Pase a la pregunta siguiente*

**La unidad define e implanta indicadores que permitan evaluar y mejorar la gestión de los recursos económicos y presupuestarios.**

La implantación de dichos indicadores debe facilitar la consecución en la unidad de una estructura de recursos económicos y presupuestarios adecuada.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

4.5

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
↓	ALGUNA EVIDENCIA Se han definido e implantado algunos indicadores para evaluar la gestión de los recursos económicos, financieros y presupuestarios	<input type="checkbox"/> E2
	EVIDENCIA CLARA De manera sistemática se definen e implantan indicadores para evaluar y mejorar la gestión de los recursos económicos, financieros y presupuestarios	<input type="checkbox"/> E3
	EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se definen e implantan indicadores para mejorar la gestión de los recursos económicos, financieros y presupuestarios.	<input type="checkbox"/> E4

→ Pase a la pregunta siguiente

EVIDENCIAS

↓ Continúe evaluando

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS

---

**Lo anterior:**

- Afecta a pocos recursos económicos, financieros y presupuestarios  D1
- Afecta a bastantes recursos económicos, financieros y presupuestarios  D2
- Afecta a la mayoría de los recursos económicos, financieros y presupuestarios  D3
- Afecta a todos los recursos económicos, financieros y presupuestarios  D4

↓ Continúe evaluando

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

EVIDENCIAS

---

**La efectividad de lo anterior:**

- No se revisa ni evalúa  R1
- Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición  R2
- Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.  R3
- Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas  R4

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad gestiona el mantenimiento y uso de sus edificios e instalaciones optimizando su rendimiento y garantizando su seguridad**

La unidad debe disponer de una adecuada gestión de sus activos que, además de ser acorde con la política y estrategia de la unidad, permita optimizar su rendimiento (durante su ciclo de vida) y su seguridad (la seguridad de los activos).

Para ello puede ser necesario el establecimiento e implantación de planes de mantenimiento preventivo, planes de emergencia, etc.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

4.6

ENFOQUE

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
↓	ALGUNA EVIDENCIA Se gestiona los edificios e instalaciones, etc. aunque no de forma planificada	<input type="checkbox"/> E2
	EVIDENCIA CLARA De manera planificada se gestionan eficientemente los edificios, instalaciones, etc.	<input type="checkbox"/> E3
	EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se gestionan eficientemente los equipos, instalaciones etc., optimizando su rendimiento y garantizando su seguridad.	<input type="checkbox"/> E4

→ Pase a la pregunta siguiente

EVIDENCIAS

↓ Continúe evaluando

EVIDENCIAS

DESPLIEGUE

<b>Lo anterior:</b>	<input type="checkbox"/> D1
▫ Afecta a pocos edificios, instalaciones, etc.	
▫ Afecta a bastantes edificios, instalaciones, etc.	<input type="checkbox"/> D2
▫ Afecta a la mayoría de los edificios, instalaciones, etc.	<input type="checkbox"/> D3
▫ Afecta a todos los edificios, instalaciones, etc.	<input type="checkbox"/> D4

↓ Continúe evaluando

EVIDENCIAS

EVALUACIÓN / REVISIÓN

<b>La efectividad de lo anterior:</b>	<input type="checkbox"/> R1
▫ No se revisa ni evalúa	
▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición	<input type="checkbox"/> R2
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.	<input type="checkbox"/> R3
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas	<input type="checkbox"/> R4

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad minimiza los impactos negativos que pueda tener su actividad en su personal y en la sociedad en general**

En este apartado se contempla la minimización del potencial impacto negativo que pueden tener los equipos, instalaciones, actividad, etc. desde el punto de vista medioambiental (consumo energético y de materiales, generación de residuos...) y de seguridad (ergonomía, higiene...)

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

4.7

E N F O Q U E	→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→	EVIDENCIAS
	↓	ALGUNA EVIDENCIA Se gestiona la minimización de algunos de los impactos negativos de los materiales y equipos	<input type="checkbox"/> E2		
		EVIDENCIA CLARA Se gestiona la minimización de la mayoría de los impactos negativos de los materiales y equipos	<input type="checkbox"/> E3		
		EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se gestiona todos los impactos negativos de los activos	<input type="checkbox"/> E4		

Pase a la pregunta siguiente

↓ Continúe evaluando

D E S P L I E G U E	↓	EVIDENCIAS		

<b>Lo anterior:</b>	
▫ Afecta a pocos recursos materiales y equipos	<input type="checkbox"/> D1
▫ Afecta a bastantes recursos materiales y equipos	<input type="checkbox"/> D2
▫ Afecta a la mayoría de los recursos materiales y equipos	<input type="checkbox"/> D3
▫ Afecta a todos los recursos materiales y equipos	<input type="checkbox"/> D4

↓ Continúe evaluando

E V A L U A C I Ó N / R E V I S I Ó N	↓	EVIDENCIAS		

<b>La efectividad de lo anterior:</b>	
▫ No se revisa ni evalúa	<input type="checkbox"/> R1
▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición	<input type="checkbox"/> R2
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.	<input type="checkbox"/> R3
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas	<input type="checkbox"/> R4

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad identifica, evalúa y utiliza las nuevas tecnologías con el fin de prestar mejores servicios y mejorar el rendimiento de los equipos e instalaciones.**

Las nuevas tecnologías hacen referencia tanto a tecnologías emergentes como a tecnologías conocidas pero alternativas a las utilizadas en la unidad.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

4.8

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→  ↓	NO HAY EVIDENCIAS <input type="checkbox"/> E1	→	EVIDENCIAS
	ALGUNA EVIDENCIA Se identifican algunas de las nuevas tecnologías y se evalúa su impacto <input type="checkbox"/> E2		
	EVIDENCIA CLARA De manera planificada se identifican las nuevas tecnologías y se evalúa su impacto <input type="checkbox"/> E3		
	EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se gestionan las nuevas tecnologías <input type="checkbox"/> E4		

Pase a la pregunta siguiente

↓ Continúe evaluando

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS

---

<b>Lo anterior:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Se realiza en pocas ocasiones. <input type="checkbox"/> D1</li> <li>▫ Se realiza en bastantes ocasiones <input type="checkbox"/> D2</li> <li>▫ Se realiza en la mayoría de las ocasiones <input type="checkbox"/> D3</li> <li>▫ Siempre se hace así <input type="checkbox"/> D4</li> </ul>
---

↓ Continúe evaluando

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

EVIDENCIAS

---

<b>La efectividad de lo anterior:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No se revisa ni evalúa <input type="checkbox"/> R1</li> <li>▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición <input type="checkbox"/> R2</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición. <input type="checkbox"/> R3</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas <input type="checkbox"/> R4</li> </ul>
---

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad estructura y gestiona la información y el conocimiento necesarios para satisfacer las necesidades de la unidad.**

La gestión de la información y el conocimiento debe realizarse en apoyo de la política y estrategia de la unidad. Dicha gestión puede incluir la detección de necesidades, la recogida de la información así como su estructuración y comunicación.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

4.9

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→ <i>Pase a la pregunta siguiente</i>
↓	ALGUNA EVIDENCIA Se identifican algunas de las necesidades de información y conocimiento de los grupos de interés	<input type="checkbox"/> E2	EVIDENCIAS
	EVIDENCIA CLARA De manera planificada se identifican las necesidades de información y conocimiento de los grupos de interés y se satisfacen la mayoría de estas necesidades	<input type="checkbox"/> E3	
	EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se identifican las necesidades de información y conocimiento y se satisfacen dichas necesidades	<input type="checkbox"/> E4	

↓ *Continúe evaluando*

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS	<b>Lo anterior:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> D1 Se realiza en pocas ocasiones.</li> <li><input type="checkbox"/> D2 Se realiza en bastantes ocasiones</li> <li><input type="checkbox"/> D3 Se realiza en la mayoría de las ocasiones</li> <li><input type="checkbox"/> D4 Siempre se hace así</li> </ul>
------------	---

↓ *Continúe evaluando*

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

EVIDENCIAS	<b>La efectividad de lo anterior:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> R1 No se revisa ni evalúa</li> <li><input type="checkbox"/> R2 Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición</li> <li><input type="checkbox"/> R3 Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.</li> <li><input type="checkbox"/> R4 Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas</li> </ul>
------------	---

→ *Pase a la pregunta siguiente*

**La unidad asegura el acceso rápido de todos los grupos de interés, a la información y el conocimiento relevantes, garantizando a su vez la seguridad e integridad de dicha información.**

La información y el conocimiento podrían ponerse a disposición de los grupos de interés mediante documentos escritos, internet, intranet, etc.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

4.10

<b>E N F O Q U E</b>	→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
	↓	ALGUNA EVIDENCIA Se garantiza el acceso a la información y conocimiento de la unidad	<input type="checkbox"/> E2
		EVIDENCIA CLARA De manera planificada se garantiza el acceso rápido a la información y conocimiento de la unidad asegurando su seguridad e integridad	<input type="checkbox"/> E3
		EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se gestiona el acceso rápido a la información y el conocimiento de la unidad asegurando su seguridad e integridad y su utilización para la mejora	<input type="checkbox"/> E4

Pase a la pregunta siguiente →

EVIDENCIAS

↓ Continúe evaluando

<b>D E S P L I E G U E</b>	→	EVIDENCIAS
	↓	

<b>Lo anterior:</b>	<input type="checkbox"/> D1
▫ Afecta a poca información y conocimiento	<input type="checkbox"/> D2
▫ Afecta a bastante información y conocimiento	<input type="checkbox"/> D3
▫ Afecta a la mayoría de la información y el conocimiento	<input type="checkbox"/> D4
▫ Siempre se hace así con toda la información y el conocimiento	<input type="checkbox"/>

↓ Continúe evaluando

<b>E V A L U A C I Ó N / R E V I S I Ó N</b>	→	EVIDENCIAS
	↓	

<b>La efectividad de lo anterior:</b>	<input type="checkbox"/> R1
▫ No se revisa ni evalúa	<input type="checkbox"/> R2
▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición	<input type="checkbox"/> R3
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.	<input type="checkbox"/> R4
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas	<input type="checkbox"/>

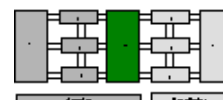
→ Pase a la pregunta siguiente

## RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

Una vez contestadas las preguntas correspondientes al criterio Alianzas y Recursos, resuma cuales son a su juicio los principales Puntos Fuertes y Áreas de Mejora de la Unidad en relación a este criterio:

RESUMEN DE LOS PUNTOS FUERTES DE LA UNIDAD

RESUMEN DE LAS ÁREAS DE MEJORA DE LA UNIDAD



## CRITERIO 5-PROCESOS

**Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.**

Este criterio está compuesto por cinco subcriterios:

- 5a Diseño y gestión sistemática de los procesos
- 5b Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor
- 5c Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes
- 5d Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios
- 5e Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

### *Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:*

El término proceso, puede definirse como “un conjunto de actividades sistemáticas, repetitivas e interrelacionadas que convierten entradas en salidas que generan valor”. Todas las actividades que lleva a cabo la unidad forman parte de los procesos necesarios para que ésta opere de forma eficaz y eficiente.

La gestión de los procesos contempla:

- La identificación de los procesos necesarios para el desarrollo de la Misión, Visión, política y estrategia de la unidad.
- La asignación de propietarios a cada uno de los procesos.
- El diseño adecuado de los procesos identificados de manera que aporten el mayor valor para los clientes y otros grupos de interés.
- La estandarización de los procesos a través de procedimientos, diagramas de flujo, manuales de servicio, cartas de servicio\*, etc.
- La definición de los indicadores de gestión asociados a los procesos para medir su eficacia y eficiencia.
- La evaluación y mejora de los resultados obtenidos por los procesos.

Las 10 afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren, por orden, a todos los subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en lo posible a los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.

**La unidad diseña los procesos necesarios para hacer realidad su política y estrategia y gestiona estos procesos a través de sistemas normalizados de gestión u otras herramientas de gestión.**

La gestión de los procesos puede apoyarse en la implantación de sistemas normalizados de gestión (sistemas de gestión de calidad, sistemas de gestión medioambiental, sistemas de prevención de riesgos laborales, cartas de servicio...) u otros mecanismos (mapas de proceso, manuales de procedimientos, diagramas de flujo, manuales de servicio...).

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

5.1

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
↓	ALGUNA EVIDENCIA La unidad dispone de alguna metodología de identificación, diseño y documentación de procesos.	<input type="checkbox"/> E2
	EVIDENCIA CLARA La unidad diseña y gestiona los procesos de forma planificada y mediante un método bien definido y detallado.	<input type="checkbox"/> E3
	EVIDENCIA TOTAL La unidad diseña y gestiona los procesos de forma planificada, mediante un método bien definido y detallado, orientado a las necesidades de los grupos de interés y que además apoya la política, estrategia y planes.	<input type="checkbox"/> E4

→ Pase a la pregunta siguiente

EVIDENCIAS

↓ Continúe evaluando

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS

<b>Lo anterior:</b>	
▫ Afecta a pocos procesos	<input type="checkbox"/> D1
▫ Afecta a bastantes procesos	<input type="checkbox"/> D2
▫ Afecta a casi todos los procesos	<input type="checkbox"/> D3
▫ Afecta a todos los procesos	<input type="checkbox"/> D4

↓ Continúe evaluando

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

EVIDENCIAS

<b>La efectividad de lo anterior:</b>	
▫ No se revisa ni evalúa	<input type="checkbox"/> R1
▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición	<input type="checkbox"/> R2
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.	<input type="checkbox"/> R3
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas	<input type="checkbox"/> R4

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad establece indicadores y objetivos de rendimiento de sus procesos.**

Los indicadores constituyen las herramientas de medida que permiten predecir o evaluar la consecución de los objetivos establecidos. Estos objetivos, a su vez, deben ser coherentes con la política y estrategia de la unidad.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

5.2

<b>E N F O Q U E</b>	→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→	<b>EVIDENCIAS</b>
	↓	ALGUNA EVIDENCIA La unidad ha establecido algunos objetivos y metodologías de medida de los procesos	<input type="checkbox"/> E2		
		EVIDENCIA CLARA La unidad ha establecido la mayoría de los objetivos y metodologías de medida relevantes de los procesos	<input type="checkbox"/> E3		
		EVIDENCIA TOTAL Se establecen objetivos y se miden los resultados de los procesos de forma planificada, mediante un método bien definido y detallado, orientado a las necesidades de los grupos de interés y que además apoya la política, estrategia y planes.	<input type="checkbox"/> E4		

Pase a la pregunta siguiente

↓ Continúe evaluando

<b>D E S P L I E G U E</b>	↓	<b>EVIDENCIAS</b>		

<b>Lo anterior:</b>	<input type="checkbox"/> D1
▫ Afecta a pocos procesos	<input type="checkbox"/> D2
▫ Afecta a bastantes procesos	<input type="checkbox"/> D3
▫ Afecta a casi todos los procesos	<input type="checkbox"/> D4
▫ Afecta a todos los procesos	<input type="checkbox"/>

↓ Continúe evaluando

<b>E V A L U A C I Ó N / R E V I S I Ó N</b>	↓	<b>EVIDENCIAS</b>		

<b>La efectividad de lo anterior:</b>	<input type="checkbox"/> R1
▫ No se revisa ni evalúa	<input type="checkbox"/> R2
▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente	<input type="checkbox"/> R3
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente.	<input type="checkbox"/> R4
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas	<input type="checkbox"/>

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad revisa que el esquema de procesos implantado es eficaz para la consecución de la política y estrategia de la unidad.**

La unidad debe asegurarse que los procesos que se han identificado son los necesarios para el desarrollo de las políticas y estrategias de la unidad y que, además, dichos procesos están adecuadamente diseñados y desarrollados en línea con este objetivo.

El esquema de procesos se refiere a la identificación (p.e. mediante mapas de proceso) y diseño y desarrollo de dichos procesos (generalmente documentados mediante procedimientos, diagramas de flujo o fichas de proceso).

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

5.3

ENFOQUE

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
↓	ALGUNA EVIDENCIA La unidad revisa algunas veces su esquema de procesos	<input type="checkbox"/> E2
	EVIDENCIA CLARA La unidad revisa de manera planificada la eficacia de su esquema de procesos	<input type="checkbox"/> E3
	EVIDENCIA TOTAL La unidad revisa de manera planificada la eficacia de su esquema de procesos para satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés y desarrollar la política y estrategia.	<input type="checkbox"/> E4

→ Pase a la pregunta siguiente

EVIDENCIAS

↓ Continúe evaluando

DESPLEGUE

EVIDENCIAS

---

<b>Lo anterior:</b>	
▫ Se realiza en pocas áreas y funciones de la unidad	<input type="checkbox"/> D1
▫ Se realiza en bastantes áreas y funciones de la unidad	<input type="checkbox"/> D2
▫ Se realiza en la mayoría de las áreas y funciones de la unidad	<input type="checkbox"/> D3
▫ Se realiza en todas las áreas y funciones de la unidad	<input type="checkbox"/> D4

↓ Continúe evaluando

EVALUACIÓN / REVISIÓN

EVIDENCIAS

---

<b>La efectividad del sistema de revisión del esquema de procesos:</b>	
▫ No se revisa ni evalúa	<input type="checkbox"/> R1
▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición	<input type="checkbox"/> R2
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.	<input type="checkbox"/> R3
▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas	<input type="checkbox"/> R4

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad lleva a cabo mejoras en los procesos, basándose en la información obtenida de la evaluación del rendimiento de los mismos y de la que procede de los grupos de interés**

La necesidad de mejoras en los procesos puede detectarse a partir de la percepción de los diferentes grupos de interés (encuestas, reclamaciones, sugerencias de clientes...), a partir de los resultados obtenidos por la unidad (resultados en clientes, sociedad, personas o resultados clave) y derivado de las actividades de aprendizaje\* realizadas (sugerencias del personal, comparaciones con otras entidades, grupos de mejora...).

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

5.4

**E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E**

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
↓	ALGUNA EVIDENCIA Puntualmente se implantan mejoras en los procesos	<input type="checkbox"/> E2
	EVIDENCIA CLARA De manera planificada se priorizan e implantan mejoras en los procesos	<input type="checkbox"/> E3
	EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se identifican, priorizan e implantan mejoras en los procesos	<input type="checkbox"/> E4

→ Pase a la pregunta siguiente

EVIDENCIAS

---

↓ Continúe evaluando

EVIDENCIAS

---

**D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E**

**Lo anterior:**

- Afecta a pocos procesos  D1
- Afecta a bastantes procesos  D2
- Afecta a casi todos los procesos  D3
- Afecta a todos los procesos  D4

↓ Continúe evaluando

EVIDENCIAS

---

**E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N**

**La efectividad de este sistema de mejora de los procesos:**

- No se revisa ni evalúa  R1
- Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición  R2
- Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.  R3
- Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas  R4

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad comunica los cambios de los procesos y se asegura que todo el personal afectado recibe la formación e información necesarias para implantarlos con éxito.**

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

5.5

**E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E**

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
↓	ALGUNA EVIDENCIA Puntualmente se comunican los cambios realizados en los procesos	<input type="checkbox"/> E2
	EVIDENCIA CLARA De manera planificada se comunican los cambios introducidos en los procesos y se forma al personal	<input type="checkbox"/> E3
	EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se comunican los cambios de los procesos y se forma, informa y sensibiliza al personal	<input type="checkbox"/> E4

Pase a la pregunta siguiente →

EVIDENCIAS

---

↓ Continúe evaluando

**D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E**

EVIDENCIAS

---

**Lo anterior:**

- D1 Afecta a poco personal
- D2 Afecta a bastante personal
- D3 Afecta a casi todo el personal
- D4 Afecta a todo el personal

↓ Continúe evaluando

**E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N**

EVIDENCIAS

---

**La efectividad de lo anterior:**

- R1 No se revisa ni evalúa
- R2 Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición
- R3 Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.
- R4 Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad investiga las necesidades y expectativas de los grupos de interés y a partir de esta información desarrolla o mejora los productos y servicios.**

La información sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés puede provenir de mesas sectoriales, asociaciones, representantes sociales, encuestas de opinión, grupos focales, etc.

Dicha información debe servir de base para el desarrollo de nuevos productos y servicios o para la mejora de los actuales.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

5.6

<b>E N F O Q U E</b>	→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→ Pase a la pregunta siguiente
	↓	ALGUNA EVIDENCIA Puntualmente se investigan las necesidades y expectativas de los grupos de interés para desarrollar y mejorar los productos y servicios	<input type="checkbox"/> E2	
		EVIDENCIA CLARA De manera planificada se investigan las necesidades y expectativas de los grupos de interés para desarrollar y mejorar los productos y servicios	<input type="checkbox"/> E3	
		EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia, se desarrollan y/o mejoran los productos y servicios	<input type="checkbox"/> E4	

EVIDENCIAS

↓ Continúe evaluando

<b>D E S P L I E G U E</b>	EVIDENCIAS	<p><b>Lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Afecta a pocos productos y servicios y grupos de interés <input type="checkbox"/> D1</li> <li>▫ Afecta a bastantes productos y servicios y grupos de interés <input type="checkbox"/> D2</li> <li>▫ Afecta a casi todos los productos y servicios y grupos de interés <input type="checkbox"/> D3</li> <li>▫ Afecta a todos los productos y servicios y grupos de interés <input type="checkbox"/> D4</li> </ul>
	EVIDENCIAS	

↓ Continúe evaluando

<b>E V A L U A C I Ó N / R E V I S I Ó N</b>	EVIDENCIAS	<p><b>La efectividad de lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No se revisa ni evalúa <input type="checkbox"/> R1</li> <li>▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición <input type="checkbox"/> R2</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición. <input type="checkbox"/> R3</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas <input type="checkbox"/> R4</li> </ul>
	EVIDENCIAS	

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad se asegura que sus servicios se prestan conforme a las especificaciones establecidas.**

En algunas unidades, la prestación de servicios puede hacer referencia también al suministro de productos. La unidad debe disponer de especificaciones que describan la forma correcta de prestar los servicios o suministrar los productos. Asimismo, se deben establecer aquellas inspecciones o controles necesarios para asegurar que se cumplen las especificaciones.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

5.7

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1
↓	ALGUNA EVIDENCIA Existen algunas comprobaciones sobre la prestación de los servicios y suministro de productos	<input type="checkbox"/> E2
	EVIDENCIA CLARA De manera sistemática se comprueba que los productos y servicios cumplen las especificaciones establecidas	<input type="checkbox"/> E3
	EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, se asegura que los productos y servicios se realizan conforme a las especificaciones establecidas. Estas especificaciones tienen además en cuenta las necesidades de los grupos de interés y la política y estrategia de la unidad	<input type="checkbox"/> E4

→ Pase a la pregunta siguiente

EVIDENCIAS

↓ Continúe evaluando

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS

**Lo anterior:**

- D1 Afecta a pocos productos y servicios
- D2 Afecta a bastantes productos y servicios
- D3 Afecta a casi todos los productos y servicios
- D4 Afecta a todos los productos y servicios

↓ Continúe evaluando

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

EVIDENCIAS

**La efectividad de lo anterior:**

- R1 No se revisa ni evalúa
- R2 Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición
- R3 Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición.
- R4 Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad tiene procesos definidos de atención al cliente y de promoción de sus productos y/o servicios.**

La unidad debe disponer de los canales adecuados para dar a conocer a los clientes sus productos y servicios. Asimismo deben estar establecidos canales de comunicación adecuados con los clientes e implantados procesos adecuados para la atención de sus consultas, sugerencias, quejas, etc.

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

5.8

E  
N  
F  
O  
Q  
U  
E

→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	Pase a la pregunta siguiente →  EVIDENCIAS  <hr/>
↓	ALGUNA EVIDENCIA La unidad ha definido algunos procesos de atención al cliente, comunicación y promoción de los productos y/o servicios	<input type="checkbox"/> E2	
	EVIDENCIA CLARA La Organización tiene definidos los procesos de atención al cliente, comunicación y promoción de los productos y servicios y los gestiona de manera planificada	<input type="checkbox"/> E3	
	EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se definen y realizan los procesos de atención y comunicación al cliente y se promocionan los productos y servicios	<input type="checkbox"/> E4	

↓ Continúe evaluando

D  
E  
S  
P  
L  
I  
E  
G  
U  
E

EVIDENCIAS	Lo anterior:  <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Afecta a pocos productos y servicios <input type="checkbox"/> D1</li> <li>▫ Afecta a bastantes productos y servicios <input type="checkbox"/> D2</li> <li>▫ Afecta a casi todos los productos y servicios <input type="checkbox"/> D3</li> <li>▫ Afecta a todos los productos y servicios <input type="checkbox"/> D4</li> </ul>
EVIDENCIAS	

↓ Continúe evaluando

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N  
/  
R  
E  
V  
I  
S  
I  
Ó  
N

EVIDENCIAS	La efectividad de lo anterior:  <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No se revisa ni evalúa <input type="checkbox"/> R1</li> <li>▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición <input type="checkbox"/> R2</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición. <input type="checkbox"/> R3</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas <input type="checkbox"/> R4</li> </ul>
EVIDENCIAS	

→ Pase a la pregunta siguiente

**La unidad gestiona la información procedente de las sugerencias, reclamaciones y encuestas periódicas de sus clientes para incrementar sus niveles de satisfacción.**

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

5.9

<b>E N F O Q U E</b>	→	NO HAY EVIDENCIAS	<input type="checkbox"/> E1	→ <i>Pase a la pregunta siguiente</i>
	↓	ALGUNA EVIDENCIA La unidad registra las sugerencias, reclamaciones y encuestas de los clientes	<input type="checkbox"/> E2	
		EVIDENCIA CLARA La unidad registra y analiza de manera planificada las sugerencias, reclamaciones y encuestas de los clientes	<input type="checkbox"/> E3	
		EVIDENCIA TOTAL Mediante una sistemática bien definida, centrada en las necesidades de los grupos de interés y apoyando la política y estrategia se gestionan las sugerencias, reclamaciones y encuestas de los clientes y esta información permite incrementar su satisfacción.	<input type="checkbox"/> E4	

EVIDENCIAS

↓ *Continúe evaluando*

<b>D E S P L I E G U E</b>	EVIDENCIAS	<p><b>Lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Se realiza en pocas ocasiones y departamentos <input type="checkbox"/> D1</li> <li>▫ Se realiza en algunas ocasiones y departamentos <input type="checkbox"/> D2</li> <li>▫ Se realiza en casi todas las ocasiones y departamentos <input type="checkbox"/> D3</li> <li>▫ Siempre se realiza y en todos los departamentos <input type="checkbox"/> D4</li> </ul>
	EVIDENCIAS	

↓ *Continúe evaluando*

<b>E V A L U A C I Ó N / R E V I S I Ó N</b>	EVIDENCIAS	<p><b>La efectividad de lo anterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ No se revisa ni evalúa <input type="checkbox"/> R1</li> <li>▫ Se evalúa y revisa pero no sistemáticamente, no se apoya en un sistema de medición <input type="checkbox"/> R2</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición. <input type="checkbox"/> R3</li> <li>▫ Se evalúa y revisa sistemáticamente apoyándose en un sistema de medición, hay evidencias de mejora y se difunden e implantan las mejores prácticas <input type="checkbox"/> R4</li> </ul>
	EVIDENCIAS	

→ *Pase a la pregunta siguiente*



## RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

Una vez contestadas las preguntas correspondientes al criterio Procesos, resume cuales son a su juicio los principales Puntos Fuertes y Áreas de Mejora de la Unidad en relación a este criterio:

RESUMEN DE LOS PUNTOS FUERTES DE LA UNIDAD

RESUMEN DE LAS ÁREAS DE MEJORA DE LA UNIDAD

# CRITERIOS RESULTADO



CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

*Mencione una o más medidas complementarias a la opción seleccionada:*

ÁMBITO DE APLICACIÓN	Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos/objetivos resultados.	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
	Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos/objetivos resultados.	<input type="checkbox"/>	
	Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos/objetivos resultados.	<input type="checkbox"/>	
	Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos/objetivos resultados.	<input type="checkbox"/>	
↓ <i>Continúe leyendo</i>			
TENDENCIAS	No hay tendencia por seguir el resultado satisfactorio.	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
	La tendencia por seguir y el resultado satisfactorio es aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>	
	La tendencia por seguir y el resultado satisfactorio es aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>	
	La tendencia por seguir y el resultado satisfactorio es aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años.	<input type="checkbox"/>	
↓ <i>Continúe leyendo</i>			
OBJETIVOS	No se han definido objetivos o éstos no son adecuados.	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
	Los objetivos se alcanzan y son adecuados es aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>	
	Los objetivos se alcanzan y son adecuados es aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>	
	Los objetivos se alcanzan y son adecuados es aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>	
↓ <i>Continúe leyendo</i>			
COMPARACIONES	No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son inadecuadas.	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
	Las comparaciones son adecuadas es aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>	
	Las comparaciones son adecuadas es aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>	
	Las comparaciones son adecuadas es aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>	
↓ <i>Continúe leyendo</i>			
CAUSAS	No hay evidencia de que los resultados tengan una relación causa-efecto o el enfoque.	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
	La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es débil es aproximadamente el 25% de los resultados.	<input type="checkbox"/>	
	La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es débil es aproximadamente el 50% de los resultados.	<input type="checkbox"/>	
	La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es débil es aproximadamente el 75% de los resultados.	<input type="checkbox"/>	
↓ <i>Continúe leyendo</i>			
→ <i>Pasa a la pregunta siguiente</i>			

Se evalúa el ámbito de aplicación de los resultados, indicando las observaciones que se consideren oportunas.

Se evalúan las tendencias de los resultados, indicando las observaciones que se consideren oportunas.

Se evalúan los objetivos establecidos para los resultados, indicando las observaciones que se consideren oportunas.

Se evalúan los resultados en relación a otras organizaciones con las que se hayan establecido comparaciones.

Se evalúa si los resultados son consecuencia de los enfoques o planteamientos puestos en marcha en la Unidad, indicando las observaciones que se consideren oportunas.

### Instrucciones de cumplimentación

Para la correcta cumplimentación del presente cuestionario para los criterios resultados, deberá utilizar de forma el cuestionario y consultar el “Modelo EFQM de Excelencia en la Junta de Andalucía”.

Para cada pregunta del cuestionario deberá analizar si existen medidas o indicadores en relación a la misma, y:

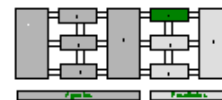
- Si no hay medidas debe pasar a la siguiente cuestión.
- Si hay medidas debe analizarlas para proceder a la autoevaluación del ámbito de aplicación, tendencias, objetivos, comparaciones y causas conforme a lo establecido en el cuestionario.

Para facilitar la labor de los evaluadores es recomendable que, previamente a la autoevaluación individual, el facilitador les suministre el conjunto de medidas utilizadas en la unidad.

### Resumen de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora.

Al finalizar las preguntas correspondientes a un criterio, aparece un apartado de resumen en el cual el evaluador puede indicar los aspectos que considera que son puntos fuertes y áreas de mejora de los resultados de la unidad en relación al criterio.

**Muchas gracias por su colaboración**



## CRITERIO 6–RESULTADOS EN LOS CLIENTES

**Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.**

### EXPLICACIÓN DEL CRITERIO

Este criterio está compuesto por dos subcriterios:

- 6a Medidas de percepción: Son resultados en función de los datos que nos proporcionan los estudios de opinión. Estas medidas están basadas en aspectos o temas que desarrollan elementos como:
  - Imagen general de la unidad
  - Productos y servicios prestados
  - Apoyo y atención en relación a los productos y servicios prestados
  - Fidelidad de los clientes hacia la unidad
- 6b Indicadores de rendimiento: Son los resultados de mediciones internas que permiten conocer los rendimientos de la unidad en relación a los clientes y predecir sus niveles de satisfacción. Estos indicadores están relacionados con aspectos o temas que desarrollan elementos como:
  - Imagen general
  - Productos y servicios prestados
  - Apoyo y atención en relación a los productos y servicios prestados
  - Fidelidad de los clientes hacia la unidad

#### *Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:*

La unidad debe identificar cuáles son los clientes. En este sentido, se entiende por cliente a los perceptores de los productos y/o servicios de la unidad.

Con la definición anterior, dependiendo de la unidad, se utilizan diferentes acepciones para el término cliente. Algunas de ellas son: ciudadanos, usuarios, contribuyentes, etc.

Las afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren a todos los subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en lo posible a los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.



## CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>	

Continúe evaluando

No hay tendencias positivas ni rendimiento satisfactorio	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	

Continúe evaluando

No se han definido objetivos o éstos no son adecuados	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en todos los resultados	<input type="checkbox"/>	

Continúe evaluando

No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son anecdóticas	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados	<input type="checkbox"/>	

Continúe evaluando

No hay evidencias de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados	<input type="checkbox"/>	

Pase a la pregunta siguiente



## CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos/clientes relevantes.	<input type="checkbox"/>	



Continúe evaluando

No hay tendencias positivas ni rendimiento satisfactorio	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	



Continúe evaluando

No se han definido objetivos o éstos no son adecuados	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en todos los resultados	<input type="checkbox"/>	



Continúe evaluando

No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son anecdóticas	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados	<input type="checkbox"/>	



Continúe evaluando

No hay evidencias de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados	<input type="checkbox"/>	



Pase a la pregunta siguiente





## CRITERIO 7-RESULTADOS EN LAS PERSONAS

**Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran**

### EXPLICACIÓN DEL CRITERIO

Este criterio está compuesto por dos subcriterios:

- 7a Medidas de percepción sobre aspectos o temas relacionados con:
  - Motivación\*
  - Satisfacción del personal
- 7b Indicadores de rendimiento sobre aspectos o temas relacionados con:
  - Logros alcanzados en temas relacionados con las personas
  - Motivación e implicación del personal
  - Satisfacción del personal
  - Servicios que la unidad proporciona al personal

#### *Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:*

Las personas a las que se hace referencia son los empleados de la unidad, cualquiera que sea su situación (funcionarios, personal laboral, interinos, personal en prácticas, etc.) y otras personas que prestan servicios directa o indirectamente a los clientes/ciudadanos.

El concepto “Personas” engloba, por tanto, a todos los grupos de empleados y voluntarios, alguno de los cuales puede necesitar una ayuda especial para alcanzar su pleno potencial en el trabajo.

Las afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren a todos los subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en lo posible a los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.



## CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos/personas relevantes.	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos/personas relevantes.	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos/personas relevantes.	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos/personas relevantes.	<input type="checkbox"/>	

Continúe evaluando

<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 5px;">TENDENCIAS</div> <div> <p>No hay tendencias positivas ni rendimiento satisfactorio</p> <p>Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años</p> <p>Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años</p> <p>Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años</p> <p>Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años</p> </div> </div>	<input type="checkbox"/>          <input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
---	--	----------------

Continúe evaluando

<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 5px;">OBJETIVOS</div> <div> <p>No se han definido objetivos o éstos no son adecuados</p> <p>Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados</p> <p>Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados</p> <p>Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados</p> <p>Los objetivos se alcanzan y son adecuados en todos los resultados</p> </div> </div>	<input type="checkbox"/>          <input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
---	--	----------------

Continúe evaluando

<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 5px;">COMPARACIONES</div> <div> <p>No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son anecdóticas</p> <p>Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados</p> <p>Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados</p> <p>Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados</p> <p>Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados</p> </div> </div>	<input type="checkbox"/>          <input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
--	--	----------------

Continúe evaluando

<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 5px;">CAUSAS</div> <div> <p>No hay evidencias de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque</p> <p>La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados</p> <p>La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados</p> <p>La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados</p> <p>La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados</p> </div> </div>	<input type="checkbox"/>          <input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
--	--	----------------

Pase a la pregunta siguiente



## CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos/personas relevantes.	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos/personas relevantes.	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos/personas relevantes.	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos/personas relevantes.	<input type="checkbox"/>	



Continúe evaluando

No hay tendencias positivas ni rendimiento satisfactorio	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	



Continúe evaluando

No se han definido objetivos o éstos no son adecuados	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en todos los resultados	<input type="checkbox"/>	



Continúe evaluando

No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son anecdóticas	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados	<input type="checkbox"/>	



Continúe evaluando

No hay evidencias de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados	<input type="checkbox"/>	



Pase a la pregunta siguiente

RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

Una vez contestadas las preguntas correspondientes al criterio Resultados en las Personas, resume cuales son a su juicio los principales Puntos Fuertes y Áreas de Mejora de la Unidad en relación a este criterio:

RESUMEN DE LOS PUNTOS FUERTES DE LA UNIDAD

RESUMEN DE LAS ÁREAS DE MEJORA DE LA UNIDAD



## CRITERIO 8-RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

**Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad**

### EXPLICACIÓN DEL CRITERIO

Este criterio está compuesto por dos subcriterios:

- 8a Medidas de percepción sobre aspectos o temas relacionados con:
  - Imagen general
  - Actividades como miembro responsable de la sociedad
  - Implicación en la comunidad donde opera
  - Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias y daños provocados por sus actividades durante el ciclo de vida de sus productos y/o servicios
- 8b Indicadores de rendimiento sobre aspectos o temas relacionados con:
  - Tratamiento de los cambios en los niveles de empleo
  - Relaciones con las autoridades
  - Felicitaciones y premios recibidos

#### *Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:*

Se trata de medir el impacto en la sociedad de la unidad respecto a aquellos elementos que no son parte de la propia naturaleza de sus actividades principales (en cuyo caso se hace referencia a los criterios 6 y 9).

Este criterio se centra en el análisis del impacto social, ambiental, de seguridad laboral, etc. que tiene la unidad en relación con la comunidad a la que sirve, su área de influencia y otros organismos públicos y privados a los que afecta.

Se evalúa también la colaboración de la unidad en actividades filantrópicas, la relación con otras autoridades, su ética y responsabilidad social.

Las afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren a todos los subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en lo posible a los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.



## CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos/segmentos de la sociedad relevantes.	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos/segmentos de la sociedad relevantes.	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos/segmentos de la sociedad relevantes.	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos/segmentos de la sociedad relevantes.	<input type="checkbox"/>	

↓ Continúe evaluando

No hay tendencias positivas ni rendimiento satisfactorio	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	

↓ Continúe evaluando

No se han definido objetivos o éstos no son adecuados	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en todos los resultados	<input type="checkbox"/>	

↓ Continúe evaluando

No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son anecdóticas	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados	<input type="checkbox"/>	

↓ Continúe evaluando

No hay evidencias de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados	<input type="checkbox"/>	

→ Pase a la pregunta siguiente



## CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos/segmentos de la sociedad relevantes.	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos/segmentos de la sociedad relevantes.	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos/segmentos de la sociedad relevantes.	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos/segmentos de la sociedad relevantes.	<input type="checkbox"/>	

Continúe evaluando

No hay tendencias positivas ni rendimiento satisfactorio	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	

Continúe evaluando

No se han definido objetivos o éstos no son adecuados	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en todos los resultados	<input type="checkbox"/>	

Continúe evaluando

No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son anecdóticas	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados	<input type="checkbox"/>	

Continúe evaluando

No hay evidencias de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados	<input type="checkbox"/>	

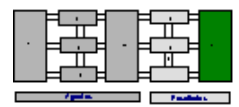
→ Pase a la pregunta siguiente

## RESUMEN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

Una vez contestadas las preguntas correspondientes al criterio Resultados en la Sociedad, resume cuales son a su juicio los principales Puntos Fuertes y Áreas de Mejora de la Unidad en relación a este criterio:

RESUMEN DE LOS PUNTOS FUERTES DE LA UNIDAD

RESUMEN DE LAS ÁREAS DE MEJORA DE LA UNIDAD



## CRITERIO 9-RESULTADOS CLAVE

**Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.**

### EXPLICACIÓN DEL CRITERIO

Este criterio está compuesto por dos subcriterios:

- 9a Resultados clave del rendimiento de la Organización en aspectos o temas relacionados con:
  - Resultados económicos, financieros y presupuestarios
  - Resultados no económicos.
- 9b Indicadores clave de rendimiento de la Organización en aspectos o temas de índole:
  - Económico, financiero y presupuestario.
  - No económicos.

#### *Aclaraciones a considerar acerca de este criterio:*

En el apartado 9.a. se hace referencia a los resultados económicos y no económicos relativos al cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos de la unidad (excluyendo los resultados en clientes, personas y sociedad), es decir, de aquellos logros que la unidad considera esenciales para medir su éxito a corto, medio y largo plazo.

En el apartado 9.b. se contemplan otras medidas que utiliza la unidad para supervisar y entender los procesos y predecir y mejorar los resultados del apartado 9.a. (p.e. indicadores de proceso, indicadores de mantenimiento, indicadores tecnológicos, indicadores económicos, etc.).

Las afirmaciones que a continuación usted va a evaluar se refieren a todos los subcriterios mencionados. Las afirmaciones están adaptadas en lo posible a los órganos, organismos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, manteniendo el rigor del método de la autoevaluación en todo momento.



## CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>	

↓ Continúe evaluando

No hay tendencias positivas ni rendimiento satisfactorio	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	

↓ Continúe evaluando

No se han definido objetivos o éstos no son adecuados	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en todos los resultados	<input type="checkbox"/>	

↓ Continúe evaluando

No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son anecdóticas	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados	<input type="checkbox"/>	

↓ Continúe evaluando

No hay evidencias de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados	<input type="checkbox"/>	

→ Pase a la pregunta siguiente



Marque una cruz en la casilla correspondiente a la opción seleccionada:

Las medidas realizadas abarcan el 25% de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las medidas realizadas abarcan el 50% de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan el 75% de los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>	
Las medidas realizadas abarcan todos los aspectos relevantes.	<input type="checkbox"/>	

Continúe evaluando

No hay tendencias positivas ni rendimiento satisfactorio	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 25% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 50% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en aproximadamente el 75% de los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	
Las tendencias son positivas y el rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años	<input type="checkbox"/>	

Continúe evaluando

No se han definido objetivos o éstos no son adecuados	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Los objetivos se alcanzan y son adecuados en todos los resultados	<input type="checkbox"/>	

Continúe evaluando

No hay comparaciones con otras organizaciones o éstas son anecdóticas	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
Las comparaciones son adecuadas en aproximadamente el 100% de los resultados	<input type="checkbox"/>	

Continúe evaluando

No hay evidencias de que los resultados tengan una relación causa-efecto con el enfoque	<input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES:
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 25% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 50% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en aproximadamente el 75% de los resultados	<input type="checkbox"/>	
La relación causa-efecto entre los resultados y el enfoque es visible en todos los resultados	<input type="checkbox"/>	



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

### a

**Alianzas:** Relaciones de colaboración o cooperación con otros organismos u organizaciones tanto públicas como privadas cuyo fin es producir un bien mutuo y que repercuta en crear valor añadido para el cliente. No siempre hay que reconocer en un proveedor habitual a un colaborador/asociado, puede que sea una mera relación contractual.

**Aprendizaje:** La adquisición y comprensión de información que puede conducir a la mejora o al cambio. Ejemplos de actividades de aprendizaje grupales son el benchmarking (comparaciones), las evaluaciones y/o auditorías internas y externas y la elaboración de mejores prácticas. Ejemplos de aprendizaje individual son la formación y la cualificación personal.

**Área de Mejora:** Elementos susceptibles de ser mejorados dentro de la unidad con respecto a un criterio definido en el Modelo. Podrán existir áreas de mejora en relación con el liderazgo, política y estrategia, resultados en la sociedad, etc.

**Autoevaluación:** Es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una unidad comparados con el Modelo EFQM de Excelencia de Excelencia. En definitiva es una reflexión ordenada, según unos criterios establecidos para detectar buenas prácticas y áreas susceptibles de ser mejoradas dentro de la gestión de la unidad.

Los productos resultantes de un proceso de autoevaluación son:

- Informe de puntos fuertes y áreas de mejora, que serán el punto de partida para iniciar los planes de mejora
- Puntuación numérica según el Modelo EFQM de Excelencia, que sirve para tener una referencia física y manejable de en qué grado excelencia se encuentra la gestión de la unidad

### b

**Benchmarking:** Proceso continuado y analítico para medir de forma sistemática las actividades, procesos, operaciones y prácticas de la unidad frente a otras administraciones públicas o unidades reconocidas como líderes o excelentes.

### c

**Calidad:** Conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisfacen las necesidades establecidas del cliente.

**Cadena de Valor:** Valor que generan las actividades y procesos al producto, servicio o a cualquier Grupo de Interés.

**Carta de Servicios:** Documento a través del cual la unidad comunica e informa públicamente a la sociedad o a clientes internos sobre los servicios que se prestan y los compromisos de calidad para los mismos.

**Cliente:** Cualquiera que utilice o demande los servicios prestados por la unidad. Los clientes pueden ser externos a la Administración, como es el caso de los ciudadanos que usan/reciben productos o servicios, o internos, si los que usan/reciben el producto o servicio son unidades de la propia Administración. No debe confundirse el concepto de Cliente con el de Sociedad en general. En el Modelo EFQM de Excelencia para la Administración Pública entran dentro de esta categoría, por ejemplo, los usuarios de los servicios, los contribuyentes, los abonados, etc.

**Comunicación:** Flujo de información que circula entre las diferentes personas y áreas de la unidad. Se suele hablar, según los niveles jerárquicos por los que fluya la información, de:

- Comunicación vertical:
  - Comunicación ascendente.
  - Comunicación descendente.
- Comunicación horizontal.

**Creatividad:** La generación de ideas que da lugar a prácticas de trabajo y/o productos y servicios nuevos o mejorados.

**Cuadro de mando integral:** El cuadro de mando integral es una técnica que utiliza indicadores para evaluar una organización desde diferentes puntos de vista estratégicos. El modelo se basa fundamentalmente en la importancia de mantener un equilibrio entre metas a corto y largo plazo, estabilidad y cambio, así como en procesos internos y las relaciones con los interesados externos.

**Cultura de la unidad:** El conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que los miembros de la unidad transmiten, practican y refuerzan. Por ejemplo: la confianza entre el personal puede ser uno de los valores de la unidad.

## d

**Despliegue:** Grado en que las actividades que la unidad realiza se llevan a efecto en todo su potencial y en todas las áreas que sean relevantes. Es una de las fases del esquema lógico REDER.

## e

**Eficacia:** Grado de consecución de los objetivos fijados. Se mide comparando los resultados obtenidos frente a los previstos independientemente de los recursos utilizados para alcanzarlos.

**Eficiencia:** Consiste en conseguir la eficacia consumiendo los mínimos recursos posibles.

**EFQM:** European Foundation for Quality Management. Fundación Europea para la Calidad en la Gestión.

**Empowerment (Asunción de responsabilidades / Facultamiento):** Proceso por el cual se proporciona mayor capacidad de influencia a un grupo de personas (p.e. a los ciudadanos o a los empleados) a través de su participación en el proceso de toma de decisiones, cediendo autonomía, etc.

**Enfoque:** Indica lo que una unidad ha planificado hacer y las razones para ello. En una unidad considerada excelente, el enfoque estará, por una parte, sólidamente

fundamentado, es decir, tendrá una lógica clara, procesos bien definidos y desarrollados y una clara orientación hacia las necesidades de todos los grupos de interés; y por otra, estará integrado, es decir, apoyará la política y estrategia y cuando así convenga, estará vinculado a otros enfoques. Es una de las fases del esquema lógico REDER.

**Estrategia de la unidad:** La estrategia es el modo en que la unidad implanta su Misión y Visión, basándose en las necesidades de los grupos de interés más importantes y con el apoyo de políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes. La estrategia marca la línea de acción, a largo plazo, más adecuada para optimizar los resultados y que comprende la definición de los medios, los recursos necesarios, los objetivos propósitos o metas y planes para alcanzarlos, de tal manera que se definan los servicios/productos que prestará la unidad y la manera de prestarlos.

**Evaluación y Revisión:** Se aborda aquí lo que hace una unidad para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. En una unidad considerada excelente el enfoque y su despliegue estarán sujetos a mediciones regulares y se realizarán actividades de aprendizaje, empleándose el resultado de ello para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras. Es una de las fases del esquema lógico REDER.

**Excelencia:** Prácticas sobresalientes en la gestión de la unidad y logro de los resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen : orientación al cliente, orientación hacia los resultados, liderazgo y coherencia, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora, desarrollo de alianzas y responsabilidad social de la unidad.

## f

**Factores Críticos de Éxito:** Condiciones que deben darse para que pueda alcanzarse el objetivo estratégico que se busca y sin las cuales no se conseguiría. Elementos de los cuales depende que la unidad consiga o no sus objetivos.

**Flujograma:** Representación gráfica de un proceso.

## g

**Gestión de Calidad:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una unidad en lo relativo a la calidad. Generalmente incluye el establecimiento de la política y los objetivos de la calidad, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad.

**Gestión del cambio:** La gestión del cambio entraña tanto la generación de los cambios necesarios en una organización como el dominio de su dinámica mediante la organización, la implantación y el apoyo al cambio.

**Gestión del conocimiento:** La forma mediante la cual, una unidad desarrolla su capacidad de hacer explícito y accesible todo el conocimiento (capital intelectual) que posee. En definitiva, cómo convertir el conocimiento “individual” en conocimiento “colectivo” o estructural.

**Gestión por procesos:** La gestión por procesos consiste en la identificación y gestión de los procesos necesarios para llevar a efecto la política, estrategia, planes y objetivos de la unidad, incluyendo, en esta gestión, las siguientes actividades: asignación de propietarios de los procesos, implantación de sistemas normalizados para la gestión de los procesos (sistemas de gestión de calidad, sistemas de gestión medioambiental, etc.), establecimiento de objetivos y sistemas de medición para la evaluación de los resultados obtenidos, así como el análisis y mejora de los mismos.

**Grupos de Interés:** Se refiere a las personas, organizaciones, administraciones u otras unidades de la propia administración que tienen un interés económico o de otro tipo en las actividades y en el rendimiento de la unidad. Los grupos de interés incluyen clientes, otras unidades o administraciones públicas, proveedores, colaboradores y asociados, personal y sociedad en general.

**Grupo de Mejora:** Grupo de personas organizado como un sistema participativo de gestión mediante el cual los empleados públicos que los integran analizan causas, dan sugerencias, aportan ideas y proponen medidas específicas en relación con la mejora de la calidad de los servicios públicos sobre los que desarrollen su trabajo.

La Dirección determina quiénes son sus miembros y cuál es el tema a resolver. Normalmente el trabajo de este Grupo incluye la revisión de aspectos de la gestión que afectan a varias áreas de la unidad. Son grupos formales, interfuncionales, verticales, temporales y a tiempo parcial.

## i

**Indicador:** Expresión cuantitativa que permite predecir o evaluar el grado de cumplimiento de requisitos y objetivos. Los indicadores se utilizan para realizar un seguimiento de la eficacia de cualquier aspecto de la gestión.

A continuación se indican algunas denominaciones utilizadas para diferentes tipos de indicadores:

- Indicadores de eficacia y de eficiencia: Miden la eficacia o la eficiencia con la que se alcanzan los objetivos.
- Indicadores de calidad: Miden el cumplimiento de objetivos y requisitos de calidad.
- Indicadores impulsores: Son medidas que permiten predecir resultados futuros (p.e. el número de ofertas puede predecir las ventas).
- Indicadores de proceso: Son indicadores impulsores que hacen referencia al rendimiento de un proceso.
- Indicadores arrastrados: Son medidas de resultados finales (p.e. la percepción de los clientes).
- Indicadores de rendimiento: Son medidas internas que utiliza la unidad para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento.
- Indicadores o medidas de percepción: Son medidas de la percepción de los grupos de interés sobre la unidad.

Todas estas definiciones son complementarias. El modelo incluye los indicadores o medidas de percepción en los subcriterios 6.a., 7.a. y 8.a. y los indicadores de rendimiento en los subcriterios 6.b., 7.b. y 8.b.

**Innovación:** Traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas e interacciones sociales.

**ISO 9000:** Familia de normas internacionales que definen los principales elementos que constituyen un sistema de gestión de calidad.

**ISO 14000:** Familia de normas internacionales que definen los principales elementos que constituyen un sistema de gestión medioambiental.

## I

**Líderes:** Aquellas personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés en la unidad. Entre los líderes están el equipo de dirección, los demás directivos y todos aquellos que dirigen equipos o participan de la función de liderazgo.

## m

**Mapa de procesos:** Representación gráfica del conjunto de procesos de la unidad. Muestra la relación entre dichos procesos.

**Mejora continua:** Ciclo de cuatro fases que debería acompañar a toda mejora que afronta la unidad en el día a día:

- Planificar lo que se va a hacer.
- Hacer aquello que se ha planificado.
- Revisar lo que se ha realizado.
- Introducir las mejoras necesarias para corregir desviaciones o mejorar el proceso.

**Mejor Práctica:** Actividad de mejora desarrollada con el propósito de aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos mediante la adopción de las mejores de llevar a cabo las actividades y procesos.

**Misión:** Declaración que describe el propósito o razón de ser de una unidad. Describe por qué existe la unidad. Para su formulación se debe responder a preguntas tales como:

- ¿Quiénes somos y cuál es la razón de ser del negocio o función de esta unidad?
- ¿Qué propósito justifica la actividad permanente de esta unidad?
- ¿Para quién se hace y cómo se va a conseguir la presente misión?

**Modelo EFQM de Excelencia:** El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo que no es obligatorio, dirigido a enfocar a las organizaciones a la Excelencia.

Los resultados excelentes de una Organización (Criterios Resultados) se consiguen mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, el cual se hará posible a través de las Personas, las Alianzas y Recursos y la implantación de los Procesos adecuados (Criterios Agentes)

Las organizaciones pueden autoevaluarse conforme al modelo para detectar oportunidades de mejora.

**Motivación:** Disposición del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo.

## n

**Necesidades de los clientes:** Aquellos deseos de los clientes que se deben satisfacer con las características de producto, de los bienes y de los servicios ofrecidos.

**Norma:** Es un documento técnico con las siguientes características:

- Contiene especificaciones técnicas de aplicación voluntaria.
- Es elaborada por consenso de las partes interesadas.
- Está basada en los resultados de la experiencia y el desarrollo tecnológico.
- Es aprobada por un organismo nacional, regional o internacional de normalización reconocido.
- Está disponible al público.

Una norma ofrece un lenguaje común de comunicación entre las empresas, la Administración y los usuarios y consumidores, establece un equilibrio socioeconómico entre los distintos agentes que participan en las transacciones comerciales, base de cualquier economía de mercado, y es un patrón necesario de confianza entre cliente y proveedor.

## O

**Objetivo:** Finalidad a la que una organización dedica recursos y esfuerzos, ligado a la estrategia empresarial. Valor numérico que pretende ser alcanzado. Propósito al que se asocian acciones y responsables para su logro, así como indicadores que midan su grado de cumplimiento.

- Objetivo de calidad: Una meta de calidad a la que se apunta.
- Objetivo estratégico: Se trata de un mensaje de tipo cualitativo que describe cual es la situación a la que se aspira. Normalmente es el resultado de la fase de gestión de políticas.

## p

**Percepción:** La opinión de un individuo o grupo de personas. El Modelo EFQM de Excelencia de Excelencia incluye la medida de la percepción de los diferentes grupos de interés de la unidad.

**Personas:** La totalidad de los empleados en la unidad, incluidos los contratados a tiempo completo o parcial, los temporales y los sujetos a contratos específicos.

**Plan:** Descripción de acciones a acometer y de recursos implicados, o exposición del estado de cosas en un área de gestión en un horizonte temporal determinado.

**Política:** Describe los marcos de referencia en los que debe actuar la unidad. Apoya la consecución de la estrategia de la unidad.

**Principios éticos:** Normas morales que adopta la unidad y por las cuales se guía.

**Procedimiento:** Recopilación del objetivo, alcance, responsabilidades y forma de realizar determinadas actividades de la gestión en la unidad. Puede estar documentada por escrito o ser una práctica histórica no documentada.

**Proceso:** Conjunto de actividades sistemáticas, repetitivas e interrelacionadas que convierten entradas en salidas que generan valor añadido para el cliente.

**Proceso clave:** Son los procesos que afectan más significativamente a la consecución de la política y estrategia de la unidad.

**Programa:** Conjunto de acciones encaminadas a alcanzar un objetivo estratégico, y al que se asignan recursos humanos y económicos así como fechas de cumplimiento.

**Propietario del proceso:** Persona responsable de la totalidad del proceso que está facultada para tomar decisiones, resolver problemas que surjan, incluyendo la asignación de los recursos necesarios dentro del margen existente, y asegurar la mejora continua del mismo.

**Punto Fuerte:** Elementos de la gestión o de los resultados en la unidad que pueden considerarse que están en línea con los conceptos de excelencia y pueden ser referencia para otras áreas o unidades.

## r

**Recursos:** Conjunto de medios necesarios que hacen posible la transformación de unas materias primas en productos terminados, o de unas ideas y conocimientos en la prestación de servicios. En el Modelo Europeo los recursos abarcan los materiales, equipos, instalaciones, conocimientos, información, tecnología y recursos económicos, pero no incluye los recursos humanos (personas).

**REDER:** Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Es el esquema utilizado para evaluar o autoevaluar una unidad.

**Responsabilidad Social de la unidad:** Políticas y prácticas para medir y gestionar el impacto social y medioambiental de la unidad, su reputación y la comunicación con la sociedad.

**Resultados:** Es una las fases del esquema lógico REDER. Este elemento se ocupa de los logros alcanzados por una unidad. Los resultados, en una unidad considerada excelente mostrarán tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido, los objetivos serán adecuados y se alcanzarán, y el rendimiento será bueno comparado con el de otras organizaciones y será consecuencia de los enfoques. Además, el ámbito de

aplicación de los resultados abordará las áreas relevantes.

**Resultados Clave:** Son aquellos resultados que la unidad debe alcanzar (p.e. económicos y presupuestarios) y que no hacen referencia a clientes, personas o sociedad.

**Visión:** Declaración en la que se describe cómo desea ser la unidad en el futuro. Pretende describir el tipo y modelo de unidad que se aspira ser en el futuro teniendo en cuenta cómo se desea que la vean sus clientes y la sociedad en su conjunto, lo cual condiciona el tipo de unidad que debe ser en la actualidad si se pretende alcanzar el objetivo anterior.

## S

**Sistema de calidad:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de calidad.

**Sistema de gestión:** Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la unidad realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

**Sociedad:** Todos aquellos a quienes afecta la unidad, o se creen afectados por ella, a excepción de las personas que trabajan en dicha unidad, sus clientes, dueños o accionistas y aliados.

## U

**Usuario:** En los servicios públicos se ha utilizado tradicionalmente el concepto de usuario en referencia a la persona que utiliza dichos servicios. En el Modelo EFQM de Excelencia, el usuario es uno de los tipos de clientes que tiene la Administración Pública.

## V

**Valores:** Conjunto de conocimientos y expectativas que describen cuál es el comportamiento y cualidades esenciales de las personas de la unidad y sobre los que se basan el conjunto de relaciones profesionales. Por ejemplo:

- Franqueza, apoyo, lealtad en las relaciones.
- Se pretende alcanzar la eficacia y la eficiencia máximas en todas las actividades.
- Respeto y confianza en las personas.
- Innovación tecnológica, liderazgo, participación, orientación al cliente.