

MINISTERIO  
DE ADMINISTRACIONES  
PÚBLICAS

# Guía de Evaluación

## Modelo EVAM<sup>®</sup>





# **GUÍA DE EVALUACIÓN**

**Modelo EVAM<sup>®</sup>**

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

MADRID, 2006

Colección: EVALUACIÓN Y CALIDAD

Primera edición: 2006 (V. 06/06)

Equipo Técnico de la Subdirección General de Calidad de los Servicios:

Emilio Casals Peralta

Consuelo Hidalgo Gómez

María Jesús Jiménez de Diego

Marian Requena Laviña

Joaquín Ruiz López (Coordinación)

Con la colaboración de **GRUPO GALGANO**.

© MAP

NIPO (MAP): 326-06-032-5

*/Catálogo general de publicaciones oficiales/*

<http://publicaciones.administracion.es>

## Índice

1. Introducción	4
2. Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (Modelo EVAM)	7
3. Ejes del Modelo EVAM	7
4. Aspectos que componen cada uno de los Ejes del Modelo EVAM	9
5. Cuestiones a evaluar .	10
6. Proceso de Evaluación	14
7. Pautas para la asignación de puntuación a las Cuestiones y a la Organización	17
8. Propuesta de actividades asociadas para favorecer el desarrollo de los diversos Aspectos que componen el Modelo EVAM	19
9. Fase de Mejora	26
10. Seguimiento de la autoevaluación	27
11. Documento Marco y Manuales de Actuación	28
12. Certificación de la autoevaluación	29
Anexo I: Cuestionario de Evaluación	
Anexo II: Documento Marco de Actuación	
Anexo III: Manuales de Actuación	

## 1. Introducción

En la sociedad actual las administraciones públicas se enfrentan al desafío de acomodar sus estructuras organizativas y funcionales a los retos que plantea un nuevo contexto que está requiriendo nuevas respuestas. En esta situación, conceptos como calidad, mejora de los servicios, modernización, participación y cercanía a los ciudadanos adquieren significativa importancia como objetivos de cualquier administración pública.

El Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, que integra, de forma coordinada y sinérgica, seis programas para la mejora continua de los servicios:

- Programa de Análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción de los usuarios
- Programa de Cartas de servicios
- Programa de Quejas y sugerencias
- Programa de Evaluación de la calidad de las organizaciones
- Programa de Reconocimiento
- Programa del Observatorio de la calidad

En el capítulo V del citado Real Decreto, correspondiente al **Programa de Evaluación de la calidad de las organizaciones**, se prevé que el Ministerio de Administraciones Públicas determine los modelos de gestión reconocidos, conforme a los que se realizará la evaluación de los órganos u organismos de la Administración General del Estado. Se establecen, asimismo, dos niveles para dicha evaluación: autoevaluación y evaluación externa.

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

En este sentido, y desde 1999 el Ministerio de Administraciones Públicas ha promovido la aplicación de un modelo de referencia continental, como es el Modelo EFQM de Excelencia, para poner en marcha el programa de autoevaluación de las organizaciones, desarrollándose ese mismo año una Guía de Autoevaluación para la Administración Pública, con el fin de poner a disposición de los gestores públicos un instrumento práctico que les ayudara a realizar la autoevaluación de sus organizaciones siguiendo las directrices del Modelo EFQM de Excelencia. Por otra parte, la Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios (DGIECS) del Ministerio de Administraciones Públicas participa en el grupo de servicios públicos innovadores (IPSG) que pertenece a la Red Europea de Administración Pública (EPAN) y que ha desarrollado el Modelo CAF (Marco Común de Evaluación) que es una herramienta de autoevaluación expresamente concebida para las organizaciones públicas.

Conforme a lo establecido en el artículo 20 del Real Decreto 951/2005, la **evaluación externa**, por su parte, conlleva la realización, por parte de las correspondientes Inspecciones Generales de Servicios, de la validación de las

autoevaluaciones en curso o de la realización de evaluaciones conforme a un modelo de aprendizaje e innovación diseñado al efecto por el Ministerio de Administraciones Públicas, a modo de autoevaluaciones asistidas. Esta evaluación externa permite la realización de un examen agregado de ámbito ministerial, que tiene la finalidad de identificar mejores prácticas y promover la transferencia de las lecciones y métodos aprendidos.

De acuerdo con lo anterior, y con la intención de dar un paso más en el propósito de la mejora de los servicios públicos a través de la evaluación, la DGIECS, ha diseñado un Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (Modelo EVAM) que permita realizar un diagnóstico organizacional con una metodología propia desarrollada en base a las experiencias acumuladas en procesos de autoevaluación y Modelos de referencia aplicados en la Administración Pública (EFQM, CAF, ISO, etc.). La realización de evaluaciones a las organizaciones, conforme a este modelo, tiene el propósito adicional de iniciar a las mismas en la práctica de la autoevaluación. La Resolución de 6 de febrero de 2006, de la Secretaría General para la Administración Pública, por la que se aprueban directrices para el desarrollo de los programas del Marco general para la mejora de la calidad establecido en el ya citado Real Decreto 951/2005, determina en su apartado quinto que, entre los modelos de gestión de calidad reconocidos, se encuentra el Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM) diseñado por el Ministerio de Administraciones Públicas, indicando que las directrices para su aplicación se encuentran en la presente Guía de Evaluación. Modelo EVAM, aprobada conforme al apartado primero de dicha Resolución.

Así pues el Modelo EVAM que a continuación se presenta permite no sólo realizar un diagnóstico (puntos fuertes, áreas de mejora, etc.) sino también asociar actuaciones concretas para favorecer la mejora continua y valorar la madurez organizativa para planificar las líneas de actuación futuras teniendo en cuenta los distintos grados de madurez de las organizaciones.

Este Modelo plantea por tanto un avance de la mejora gradual.

El desarrollo del Modelo EVAM, mediante la presente Guía tiene los siguientes objetivos:

- Realizar la evaluación externa de las organizaciones que no han iniciado su autoevaluación
- Promover el proceso de evaluación en las organizaciones de la Administración General del Estado
- Facilitar su incorporación gradual al proceso de evaluación
- Poner a su disposición un instrumento inicial de evaluación para favorecer los primeros pasos en la mejora y el camino a la Excelencia
- Suministrar a estas organizaciones las metodologías y acciones a seguir que permitan el avance en la mejora de la gestión

El contenido de esta Guía es el siguiente:

- La Guía propiamente dicha, incluyendo la estructura del Modelo EVAM, la descripción del proceso y la metodología para la evaluación, así como la propuesta de actividades asociadas para favorecer el desarrollo de los diversos Aspectos que componen el Modelo EVAM .
- El cuestionario de evaluación, para ser utilizado durante la evaluación con el Modelo EVAM, incluido en el Anexo I.
- El Documento Marco de Actuación, que recoge el orden lógico de los pasos que debiera seguir una organización para la implantación del Modelo EVAM (Anexo II).
- Un conjunto de Manuales de Actuación, documentos de carácter breve y práctico que guiarán a la organización en el desarrollo de las recomendaciones de algunas actividades en función de los resultados obtenidos en la evaluación, incluidos en el Anexo III a esta Guía.

En el análisis de la primera versión del Modelo han colaborado expertos de las siguientes organizaciones:

- Servicio de Auditoría Interna de la Agencia Tributaria
- Dirección General del Catastro
- Dirección General de la Guardia Civil
- Dirección General de Tráfico
- Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea
- Puertos del Estado
- Inspección General de Servicios del Ministerio de Trabajo
- Instituto Nacional de la Seguridad Social
- Tesorería General de la Seguridad Social
- Instituto Social de la Marina
- Inspección General de Servicios del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación
- Subdirección General de la Inspección General de Servicios de la Administración General del Estado

Previamente a la publicación de esta Guía se han realizado varias pruebas piloto del Modelo EVAM en las siguientes organizaciones: Academia de Oficiales de la Guardia Civil, Subdirección General de Administración y Análisis Presupuestario del Instituto Social de la Marina y Entidad Estatal de Seguros Agrarios.

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

En las siguientes páginas se presenta el Modelo EVAM desarrollado y consensado con posterioridad a la realización de varias pruebas piloto del mismo.

Los elementos que se desarrollan a continuación son:

- Ejes del Modelo EVAM. Aspectos recogidos en cada uno de los Ejes del Modelo EVAM.
- Cuestiones a evaluar que desarrollan cada uno de los Ejes del Modelo EVAM.
- Proceso de Evaluación.
- Pautas para la asignación de puntuación a las Cuestiones y a la Organización. Propuesta de actividades asociadas para favorecer el desarrollo de las diversos Aspectos que componen el Modelo EVAM. Fase de Mejora
- El esquema de Evaluación a seguir.

## 3. Ejes del Modelo EVAM

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



La lógica subyacente en este sistema de evaluación es la del ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar, Actuar) de tal forma que el orden de presentación de los Ejes y Aspectos de Evaluación es el que sigue:

- Definición de la política y estrategia de la organización basada en políticas públicas, conforme a los requisitos de los usuarios/ciudadanos y de la comunicación externa e interna de la misma.
- Despliegue de la política y estrategia a través de planes operativos que expliciten los objetivos organizativos.
- Planificación y despliegue de los procesos conforme a la política y estrategia.

- Gestión de Recursos adecuada a la política y estrategia organizativa:
- - Recursos Humanos
  - Recursos Materiales
  - Alianzas
- Determinación de mecanismos de seguimiento del grado de cumplimiento de la política y estrategia organizativa.
- Planificación y desarrollo de la mejora en función de los resultados para garantizar la consecución de la política y estrategia organizativa.

A su vez, el diseño del cuestionario de evaluación está basado en la lógica del ciclo PDCA de forma que, para cada una de las Cuestiones que desarrollan los Aspectos de Evaluación del Modelo EVAM se proponen unas preguntas (QUÉ/ POR QUÉ / CÓMO / DÓNDE, etc.) que sirven de orientación sobre el tipo de evidencias a examinar. Finalmente, y a los efectos de asignar una puntuación a cada una de las Cuestiones, como resultado del análisis de las evidencias aportadas, se incluye una escala de 0 a 100, dividida en tramos de diez en diez puntos al final de cada Cuestión. Los aspectos a verificar en cada caso, para decidir la puntuación que corresponde a cada Cuestión y a la organización evaluada en su conjunto son los que se indican en el apartado 7 de esta Guía.

#### 4. Aspectos que componen cada uno de los Ejes del Modelo EVAM

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

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

## 5. Cuestiones a evaluar

En una Aproximación a la Evaluación, (ver apartado 6. Proceso de Evaluación), las Cuestiones a evaluar son las siguientes, para cada uno de los Ejes en los que se estructura el Modelo EVAM:

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

En la Evaluación propiamente dicha, (ver apartado 6. Proceso de Evaluación) las Cuestiones a evaluar determinadas para cada uno de los Ejes del Modelo EVAM son las que siguen:

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

<b>ASPECTOS</b>	<b>CUESTIONES</b>	
<b>1. a</b> La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo	<b>1</b>	La organización ha identificado quienes son los directivos / responsables de la misma y éstos saben que lo son y conocen su responsabilidad.
	<b>2</b>	Los directivos / responsables establecen objetivos estratégicos y operativos de acuerdo con la misión y la visión de la organización.
	<b>3</b>	Los directivos / responsables traducen los objetivos estratégicos y operativos de la organización en planes y procesos operativos.
	<b>4</b>	Los directivos / responsables desarrollan, revisan y actualizan la política y estrategia de manera coherente con la misión y la visión de la organización.
<b>1. b</b> La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave	<b>1</b>	Se identifica, diseña y comunica el esquema general de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.
	<b>2</b>	Se desarrollan canales internos para comunicar los objetivos, planes y tareas de la organización y sistemas para realizar el seguimiento y verificación del grado de cumplimiento.

<b>2. a</b> Diseño y gestión sistemática de los procesos	<b>1</b>	Una vez identificados, los procesos clave de la organización necesarios para hacer realidad la política y estrategia están descritos y documentados.
	<b>2</b>	En todos los procesos se han desplegado los objetivos e indicadores.
	<b>3</b>	Se han identificado y dado responsabilidades a los propietarios de los procesos
<b>2.b</b> Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes / ciudadanos/ usuarios de los servicios	<b>1</b>	Se implica a los clientes / ciudadanos/usuarios en el diseño y mejora de los servicios que se les ofrece mediante la utilización de alguna de estas fuentes: análisis de la demanda, análisis del sistema de Q/S, encuestas de clientes o de cualquier otro medio disponible.
<b>2.c</b> Gestión y mejora de las relaciones con los clientes / ciudadanos / usuarios de los servicios	<b>1</b>	Existe un proceso para proporcionar a los clientes/ciudadanos / usuarios de los servicios información apropiada y fiable (ejemplo: a través de Carta de Servicios, página Web, etc.).
	<b>2</b>	Existe un proceso para proporcionar a los clientes/ciudadanos/usuarios asistencia y ayuda en la prestación del servicio.
	<b>3</b>	Se desarrollan sistemas y procedimientos que permitan gestionar las quejas y sugerencias, y contestar a las preguntas que se formulen ofreciendo respuestas fundamentadas.
	<b>4</b>	El nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios se mide y analiza de forma sistemática con el fin de incorporar acciones de mejora.
<b>2.d</b> Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.	<b>1</b>	Los resultados de los indicadores de rendimiento de los procesos y de las percepciones de los clientes/usuarios del servicio se analizan para establecer prioridades y objetivos de mejora en dichos procesos.
	<b>2</b>	Se garantiza que las personas de la organización reciben la formación e información pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación.

EJE 3: PERSONAS		
ASPECTOS	CUESTIONES	
<b>3. a</b> Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos	<b>1</b>	Hay un desarrollo propio de la política de Recursos Humanos basado en la estrategia y la planificación de la organización
	<b>2</b>	Se utiliza información del personal, procedente de diversas fuentes de la organización, para el desarrollo y mejora de la política, estrategia y planes de Recursos Humanos.
	<b>3</b>	Existen en la organización canales de comunicación horizontal, vertical ascendente y descendente
<b>3. b</b> Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización	<b>1</b>	Se establece y comunica un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas, se hace un seguimiento del mismo y se mide su aplicabilidad en la organización.

EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS		
ASPECTOS	CUESTIONES	
<b>4.a</b> Gestión de las alianzas externas y de los proveedores	<b>1</b>	Conforme a la política, estrategia, la misión y los procesos de la Organización se identifican a los proveedores y aliados estratégicos.
	<b>2</b>	Para desarrollar e implantar proyectos específicos conjuntos con otras organizaciones del sector público o privado se promueven y organizan alianzas.
<b>4.b</b> Gestión presupuestaria	<b>1</b>	Las partidas presupuestarias de gasto deben estar vinculadas al correcto despliegue de los programas/proyectos planificados para la consecución de los objetivos.
<b>4.c</b> Gestión de los edificios, equipamientos y materiales	<b>1</b>	Para minimizar el impacto negativo de la organización en la comunidad y en los empleados (incluidas las cuestiones ergonómicas y de seguridad e higiene) se gestionan los residuos, contaminación acústica, emisiones, etc.
	<b>2</b>	Se realiza un plan de adecuación de los espacios y equipos de la organización.
	<b>3</b>	Se evalúa el grado de implantación de la normativa de seguridad e higiene laboral.
<b>4.d</b> Gestión de la tecnología	<b>1</b>	Se verifica la adecuación de las tecnologías a las necesidades de la organización y de sus procesos.
<b>4.e</b> Gestión de la información y del conocimiento	<b>1</b>	Se proporciona a los usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes (acceso a canales de información).

<b>EJE 5: RESULTADOS</b>		
<b>ASPECTOS</b>	<b>CUESTIONES</b>	
<b>5. a Resultados en clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios</b>	<b>1</b>	Existen medidas de percepción de los clientes / ciudadanos / usuarios respecto a los servicios prestados y muestran resultados buenos
	<b>2</b>	Existen indicadores internos de satisfacción de clientes / ciudadanos / usuarios de los servicios y muestran resultados buenos
<b>5. b Resultados en personas</b>	<b>1</b>	Existen medidas de percepción de las personas de la organización respecto, entre otros, a los mecanismos de reconocimiento y motivación y muestran resultados buenos
	<b>2</b>	Existen indicadores en relación con el rendimiento, participación, desarrollo de las capacidades de los Recursos Humanos de la Organización y muestran resultados buenos
<b>5. c Resultados clave</b>	<b>1</b>	Existen indicadores de rendimiento de los procesos internos de la organización y, en su caso, de rendimiento financiero y muestran resultados buenos

## **6. Proceso de Evaluación**

Se ha previsto la aplicación del Modelo EVAM de forma gradual en aquellas organizaciones que no han tenido un contacto previo con el mundo de la calidad.

El proceso de evaluación se realizará mediante cuestionario, cumplimentado por el equipo evaluador, que estará integrado por personal de la Inspección General de Servicios correspondiente u órgano equivalente, quien contará con la colaboración de las Inspecciones de Servicios existentes en determinados órganos u organismos, en su caso.

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

- Con carácter previo a la aplicación del Modelo EVAM, el equipo evaluador habrá recibido formación en el Modelo EVAM, impartida por personal del Ministerio de Administraciones Públicas o por licenciarios autorizados por este Departamento.
- El equipo evaluador, presentará y explicará al equipo directivo de la organización el esquema a seguir durante la evaluación.
- El equipo evaluador entrevistará al equipo directivo utilizando las preguntas del cuestionario diseñado (ver Anexo I), y evaluará a la organización en cuestión conforme a cada uno de los Ejes establecidos. La evaluación se estructura de forma gradual, en dos etapas:
  - Aproximación a la Evaluación: para cada uno de los Ejes de evaluación se evaluarán las Cuestiones básicas conforme al “Cuestionario de Aproximación a la Evaluación” (ver Anexo I). El hecho de contestar negativamente a la mayoría de las cuestiones de esta Aproximación a la evaluación implicará que

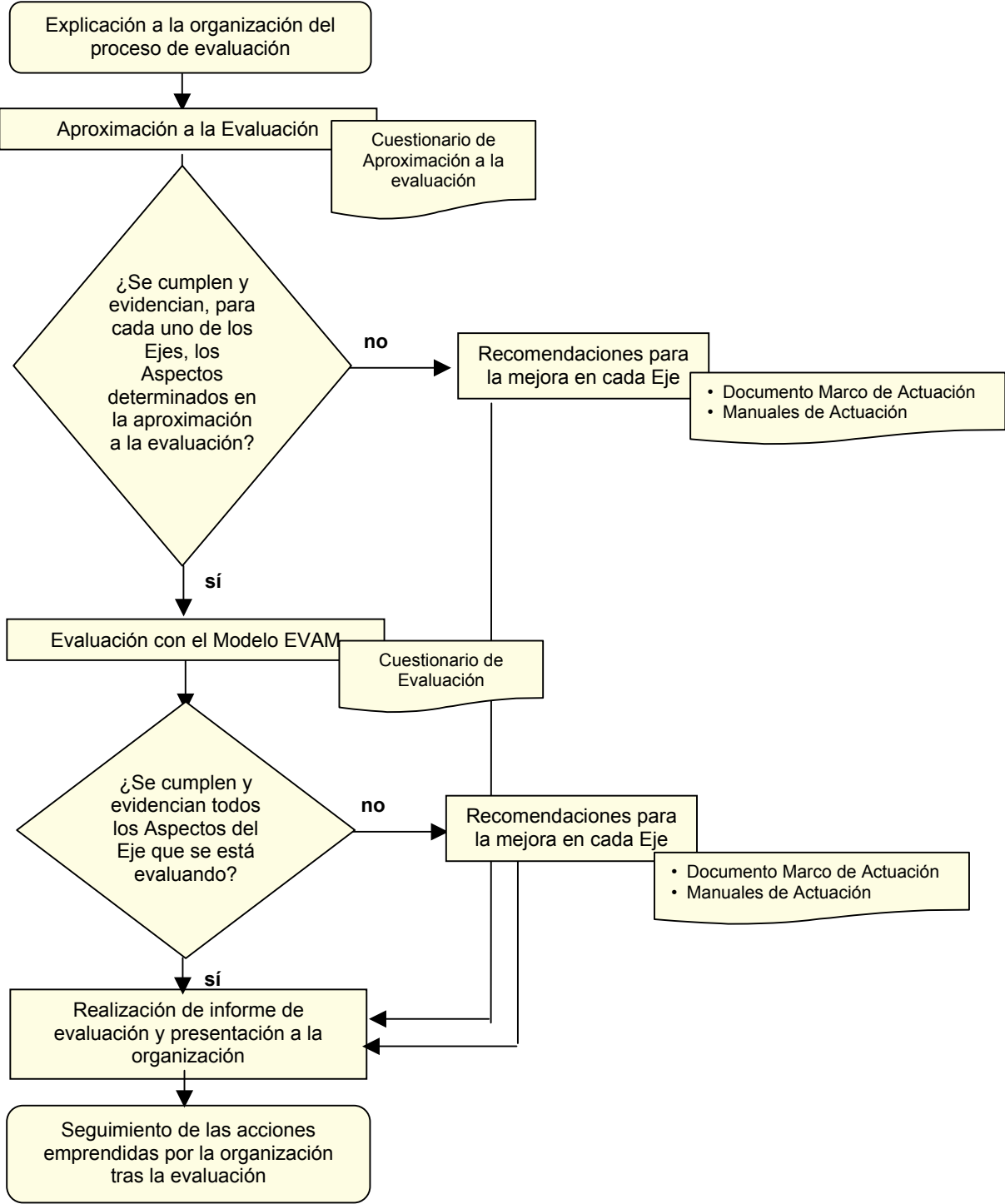
no se evalúe, por el momento, a la organización conforme a la siguiente etapa.

En este caso el equipo evaluador dará a la organización recomendaciones para la mejora de los Ejes correspondientes, utilizando para ello, el Documento Marco y los Manuales de Actuación (Ver Anexo II y Anexo III respectivamente).

- Evaluación con el Modelo EVAM: en esta etapa, y una vez superada la etapa de aproximación, el equipo evaluador realizará la evaluación en cada uno de los Ejes de evaluación conforme a la estructura recogida en el “Cuestionario de Evaluación” (Ver Anexo I).
- Durante la evaluación, la organización deberá aportar las evidencias que el equipo evaluador solicite conforme al esquema definido en el cuestionario de evaluación.
- En función de las evidencias aportadas, el equipo evaluador procederá a anotar en el Cuestionario de Evaluación los aspectos relevantes de la gestión o de los resultados alcanzados por la organización. Además, para cada una de las cuestiones, se asignará una puntuación, según las pautas contenidas en el propio Cuestionario y en el apartado 7.
- Finalmente el equipo evaluador presentará a la organización un informe de la evaluación que contenga:
  - Resultados alcanzados (diagnóstico de situación) por la organización para cada uno de los Ejes de evaluación.
  - Áreas de Mejora y Puntos Fuertes detectados.
  - En función de los resultados obtenidos en la evaluación, el equipo evaluador realizará recomendaciones a desarrollar por la organización para garantizar la mejora de los resultados obtenidos (Documento Marco y Manuales de Actuación).

En el caso de la evaluación con el Modelo EVAM, la propia evaluación constituye una autoevaluación asistida, en la que participan tanto el equipo evaluador como la propia organización, a través de las evidencias aportadas por el equipo directivo durante la utilización del cuestionario de evaluación.

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



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

Además de permitir una evaluación cualitativa de las organizaciones, el Modelo EVAM representa una herramienta cuantitativa para asignar una puntuación a cada una de las Cuestiones del Modelo. De este modo, se facilita la comparación entre organizaciones y se posibilita el establecimiento de criterios objetivos sobre los resultados de la evaluación.

En las tablas siguientes se ofrecen unas pautas sobre los posibles aspectos a verificar, en su caso, durante la evaluación, según las preguntas propuestas por el cuestionario de evaluación para cada una de las Cuestiones, basadas en el ciclo PDCA.

### Puntuación Modelo EVAM para los ejes 1, 2, 3 y 4

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

### Puntuación Modelo EVAM para el eje 5

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

### Puntuación global con el Modelo EVAM

Para puntuar durante la evaluación se marcará en cada pregunta el tramo que se estime que representa la posición de la respuesta más adecuada, a la vista de las pautas detalladas en la página anterior.

La puntuación global de los Ejes se calculará sumando el total de valores de las Cuestiones del Eje y dividiendo el resultado de esta suma por el número de Cuestiones de dicho Eje.

#### Hoja Resumen de Puntuación

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

Se sumarán los porcentajes logrados para cada uno de los cinco Ejes y la suma de todos ellos representará la puntuación obtenida por la Organización como resultado de la Evaluación con el Modelo EVAM.

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

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

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

A continuación se presenta la propuesta de actividades definidas (recomendaciones) para dar respuesta por parte de las organizaciones a los aspectos comprendidos en el Modelo EVAM.

En las siguientes tablas se incluyen:

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

En función de las actividades propuestas para dar respuesta a cada uno de los Aspectos y Ejes de evaluación, han sido elaborados los Manuales de Actuación (ver Anexo III), para facilitar a las organizaciones, de forma breve y práctica, el desarrollo de las mismas.

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

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

EJE 2: PROCESOS			
ASPECTOS	CUESTIONES		RECOMENDACIONES
<b>2. a</b> Diseño y gestión sistemática de los procesos	<b>1</b>	Una vez identificados, los procesos clave de la organización necesarios para hacer realidad la política y estrategia están descritos y documentados	Los procesos debieran ser definidos incluyendo : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación del proceso</li> <li>- Descripción general del mismo (misión del mismo, inicio, fin, etc.)</li> <li>- Responsable del proceso</li> <li>- Objetivo asociado</li> <li>- Indicador asociado</li> <li>- Grupos de interés (internos y externos) asociados</li> </ul>
	<b>2</b>	En todos los procesos se han desplegado los objetivos e indicadores.	
	<b>3</b>	Se han identificado y dado responsabilidades a los propietarios de los procesos	
<b>2. b</b> Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes / ciudadanos / usuarios de los servicios	<b>1</b>	Se implica a los clientes / ciudadanos / usuarios en el diseño y mejora de los servicios que se les ofrece mediante la utilización de alguna de estas fuentes: análisis de la demanda, análisis del sistema de Q/S, encuestas de clientes o de cualquier otro medio disponible.	Para el diseño y desarrollo de nuevos servicios, se debiera realizar: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un análisis sistemático y periódico de la información disponible a través de la encuesta de satisfacción, indicadores de procesos, análisis de quejas, sugerencias y otros.</li> <li>- La utilización del análisis anterior en la mejora de los servicios y en sus resultados actuales.</li> </ul>

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

## EJE 3: PERSONAS

ASPECTOS	CUESTIONES		RECOMENDACIONES
<b>3. a</b> Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos	1	Hay un desarrollo propio de la política de Recursos Humanos basado en la estrategia y la planificación de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conforme a la política y estrategia de la organización se debiera elaborar una planificación propia de recursos humanos que incluya al menos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de los puestos de trabajo</li> <li>- Perfiles para el desempeño del puesto de trabajo</li> </ul> </li> <li>- Se debieran utilizar fuentes de información internas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones con personal</li> <li>- Encuestas, etc.</li> <li>- Control horario</li> <li>- Acciones en materia de salud laboral para mejorar la gestión de recursos humanos.</li> </ul> </li> </ul>
	2	Se utiliza información del personal, procedente de diversas fuentes de la organización, para el desarrollo y mejora de la política, estrategia y planes de Recursos Humanos.	
	3	Existen en la organización canales de comunicación horizontal, vertical ascendente y descendente	
<b>3. b</b> Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización	1	Se establece y comunica un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas, se hace un seguimiento del mismo y se mide su aplicabilidad en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debiera establecer un mecanismo de seguimiento de la formación a través de indicadores como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de cumplimiento del plan</li> <li>- Asistencias,</li> <li>- Aplicabilidad al puesto de trabajo etc.</li> </ul> </li> </ul>

**EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS  
RECURSOS**

ASPECTOS	CUESTIONES	RECOMENDACIONES
<p><b>4.a</b> Gestión de las alianzas externas y de los proveedores</p>	<p><b>1</b> Conforme a la política, estrategia, la misión y los procesos de la Organización se identifican a los proveedores y aliados estratégicos.</p>	<p>Cada servicio debiera identificar las alianzas internas y externas para cumplir su política y estrategia, y trabajará en los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios de colaboración</li> <li>• Acuerdos de mejora de condiciones de servicio/suministro con proveedores internos y externos.</li> <li>• Desarrollo de proyectos y tareas específicos conjuntos con otras organizaciones del sector público o privado.</li> </ul>
	<p><b>2</b> Para desarrollar e implantar proyectos específicos conjuntos con otras organizaciones del sector pública o privado se promueven y organizan alianzas.</p>	
<p><b>4.b</b> Gestión presupuestaria</p>	<p><b>1</b> Las partidas presupuestarias de gasto deben estar vinculadas al correcto despliegue de los programas/proyectos planificados para la consecución de los objetivos.</p>	<p>Se debiera realizar el seguimiento del grado de adecuación del gasto al programa para la consecución de objetivos.</p>
<p><b>4.c</b> Gestión de los edificios, equipamientos y materiales</p>	<p><b>1</b> Para minimizar el impacto negativo de la organización en la comunidad y en los empleados (incluidas las cuestiones ergonómicas y de seguridad e higiene) se gestionan los residuos, contaminación acústica, emisiones, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debieran desarrollar los mecanismos para gestionar los residuos (ejemplo: papel, tóner, etc.), la eficiencia energética, evaluación de impacto medioambiental, etc.</li> <li>• Se debiera analizar, en su caso, la adecuación de los espacios y equipos a las necesidades de los ciudadanos/usuarios y de la organización.</li> <li>• Se debiera desarrollar el sistema de seguimiento del grado de implantación de la normativa de seguridad e higiene laboral.</li> </ul>
	<p><b>2</b> Se realiza un plan de adecuación de los espacios y equipos de la organización.</p>	
	<p><b>3</b> Se evalúa el grado de implantación de la normativa de seguridad e higiene laboral.</p>	
<p><b>4.d</b> Gestión de la tecnología</p>	<p><b>1</b> Se verifica la adecuación de las tecnologías a las necesidades de la organización y de sus procesos.</p>	<p>Se debiera realizar un plan de adecuación de la tecnología a las necesidades para la prestación eficiente de los servicios</p>
<p><b>4.e</b> Gestión de la información y del conocimiento</p>	<p><b>1</b> Se proporciona a los usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes (acceso a canales de información).</p>	<p>Se debiera estructura la información y el conocimiento relevante para el desarrollo de la estrategia de la organización.</p>

<b>EJE 5: RESULTADOS</b>			
<b>ASPECTOS</b>	<b>CUESTIONES</b>		<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>5. a</b> Resultados en clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios	<b>1</b>	Existen medidas de percepción de los clientes / ciudadanos / usuarios respecto a los servicios prestados y muestran resultados buenos	Cada unidad prestadora de servicios debiera elaborar una encuesta para la identificación de las necesidades y expectativas y la satisfacción de los usuarios del servicio.
	<b>2</b>	Existen indicadores internos de satisfacción de clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y muestran resultados buenos	Se debieran establecer indicadores relativos a: - Quejas y sugerencias - Tiempos de tramitación - Cumplimiento de estándares de calidad - Errores en la prestación del servicio - Actividades de formación al personal en atención al público - Otros
<b>5. b</b> Resultados en personas	<b>1</b>	Existen medidas de percepción de las personas de la organización respecto, entre otros, a los mecanismos de reconocimiento y motivación y muestran resultados buenos	La organización debiera desarrollar algún mecanismo (encuestas, reuniones con el personal, etc.) para conocer las necesidades/expectativas y la satisfacción del personal de la organización.
	<b>2</b>	Existen indicadores en relación con el rendimiento, participación, desarrollo de las capacidades de los Recursos Humanos de la Organización y muestran resultados buenos	Se debieran establecer indicadores relativos a: - Niveles de absentismo - Índices de rotación de personal - Participación en acciones formativas - Participación en actividades de mejora - Reconocimientos al personal - Sistemas de motivación - Otros
<b>5. c</b> Resultados clave	<b>1</b>	Existen indicadores de rendimiento de los procesos internos de la organización y, en su caso, de rendimiento financiero y muestran resultados buenos	Se debieran establecer indicadores relativos a: -Rendimiento de procesos -Rendimiento financiero, en su caso

## 9. Fase de Mejora

Una vez realizada la evaluación, tal como se ha expuesto en el apartado 6, la organización recibe el Informe de Evaluación elaborado por el equipo evaluador, acompañado de las Recomendaciones oportunas, el Documento Marco de Actuación (Anexo II) y los Manuales de Actuación pertinentes para desarrollar los Aspectos del Modelo EVAM respecto a los que se hayan detectado áreas de mejora.

A la vista de esta información, normalmente surgirá un número elevado de áreas de mejora, desde las que para ser abordadas exigirían una decisión de los máximos responsables de la propia organización o incluso de otros órganos superiores de la Administración, a aquellas que sólo necesitan soluciones específicas que están en manos de los directivos y de los principales niveles operativos de la organización. Esa gran cantidad de áreas de mejora hace que sean inabarcables, lo que puede resultar desmotivador si se pretenden acometer en su conjunto.

En consecuencia, lo aconsejable es que el equipo directivo, con el asesoramiento de la Inspección General de Servicios correspondiente, defina los criterios para determinar las áreas de mejora críticas, es decir, aquellas que resultan cruciales para la organización y sobre las que se pueden acometer los planes de mejora que produzcan un cambio positivo y esperado y que se dirigirán a la corrección de los elementos negativos más relevantes, así como aquellas otras que, sin tener un carácter relevante, permitan la obtención de rápidos resultados con esfuerzo mínimo. Estas últimas producen automáticamente pequeños logros que hacen ver de modo fácil las ventajas del ejercicio de autoevaluación, motivando a continuar con las mejoras de mayor calado.

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

- El plan de mejora que se adopte ¿beneficiará a todos los grupos de interés de la organización?
- El plan de mejora que se adopte ¿afectará a toda la organización o sólo a alguna de sus áreas o unidades?
- El plan de mejora que se adopte ¿servirá para motivar al personal de la organización?
- ¿Puede abordarse el plan de mejora con las capacidades actuales del personal de la organización?

- ¿Cuenta la organización con los medios necesarios (económicos, materiales, tecnológicos) para adoptar el plan de mejora?
- ¿Tiene autonomía la propia organización para tomar las decisiones que requiere el plan de mejora?
- ¿El beneficio esperado de la implantación de las mejoras compensará claramente el esfuerzo realizado?
- ¿Se pueden implantar las mejoras a corto plazo y se pueden obtener resultados de manera casi inmediata?

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

Un procedimiento útil para esta tarea consiste en construir una matriz en uno de cuyos ejes figuren los criterios de selección y en el otro las diferentes áreas de mejora identificadas. Asignando puntuaciones a éstas frente a cada uno de los criterios resulta fácil establecer una ordenación jerárquica de todas las áreas según la valoración total de cada una de ellas. Finalmente es preciso relacionar esta ordenación de áreas con las puntuaciones otorgadas en la autoevaluación para extraer así la lista de áreas prioritarias.

Una vez establecidas las áreas prioritarias, hay que traducirlas en un plan o planes de mejora. En este sentido, el equipo directivo de la organización designará cuantos Equipos de Mejora sean necesarios para diseñar las correspondientes acciones de mejora, estableciendo los objetivos a conseguir, las actividades a desarrollar, el calendario de realización, las personas responsables, los recursos que han de ser movilizados y los procedimientos de seguimiento o evaluación. El conjunto de las acciones constituirá el plan de mejora de la organización.

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

## **10. Seguimiento externo de la evaluación**

De acuerdo con lo establecido en el capítulo V del Real Decreto 951/2005, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, las Inspecciones Generales de Servicios son responsables de la realización de un examen agregado de ámbito ministerial de la implantación del programa de evaluación de la calidad de las organizaciones, durante el cual asesorarán a las organizaciones autoevaluadas en el desarrollo de los planes de mejora elaborados, con el objeto de identificar mejores prácticas y promover la transferencia de lecciones y métodos aprendidos.



## **12. Certificación de la evaluación**

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