

MODELO CIUDADANÍA (MC-OCSP), UN INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

enero de 2004



Observatorio para la
Calidad de los
Servicios Públicos

Como ya va siendo costumbre, nuestras primeras palabras han de ser de agradecimiento a las instituciones que forman parte del [Círculo de Promotores del Premio Ciudadanía](#) y a las que están vinculadas a esta iniciativa de uno u otro modo, por el respaldo continuo que vienen prestando a nuestra actividad, que hace posible el mantenimiento del Premio Ciudadanía y del Modelo Ciudadanía como parte de su sistema de evaluación.

Especialmente resaltable es que todas ellas hacen un esfuerzo generoso y solidario para apoyar una iniciativa de la que se beneficia el conjunto de ciudadanos y ciudadanas de España.

Ese reconocimiento ha de ser más intenso para el [Ayuntamiento de Calvià](#), que sigue aportando su sede, y a la Diputación de Alicante, por su exitosa organización de la Defensa Pública de la Segunda Edición del Premio Ciudadanía, celebrada en mayo del 2002.

Hay que dejar constancia, una vez más, de la importancia del apoyo privado a este primer premio público español: sin la involucración permanente de [BT](#) y de [Cambio 16](#), y para la Tercera Edición del Premio de la multinacional de soluciones de comunicación [Optimedia](#), del hotel Auditorium, de la compañía aérea [Spanair](#), del periódico [La Razón](#) y de la central [Zeta Gestión de Medios](#), sería imposible llevar a cabo los proyectos del Observatorio CSP.

Finalmente, cabe subrayar la más especial consideración para los evaluadores del Premio ciudadanía, los [miembros más activos del Observatorio CSP](#) que ayudan con sus sugerencias a la mejora del Modelo, y que trabajan en el soporte técnico de las Bases y del Premio.

Gracias a tantos que nos hacen llegar su aliento, simpatía y respeto por este desproporcionado y titánico esfuerzo.

Calvià, Mallorca, enero de 2004.

Fernando Monar.
Presidente del Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos.

INDICE

	PÁGINA
1. NECESIDAD DE UN MODELO ESPECÍFICO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS.	1
2. CONCEPTOS PROPIOS DEL MODELO CIUDADANÍA.	4
3. VALORES DE REFERENCIA.	6
4. MODELO CIUDADANÍA (MC-OCSP).	8
4.1. ESTRUCTURA.	8
4.2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA	9
4.3. CONTENIDO.	10
4.4. PONDERACIÓN Y PUNTUACIÓN.	38
5. EMPLEO DEL MODELO CIUDADANÍA.	38
5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PUNTUACIÓN	38
5.1.1. PRIMER NIVEL DE GRADACIÓN.	39
5.1.2. SEGUNDO NIVEL DE GRADACIÓN.	40
5.1.3. GRADO Y PUNTUACIÓN.	43
5.2. ANÁLISIS DAFO.	44
ANEXO I ESTRUCTURA DE PUNTUACIÓN.	46
ANEXO II ASPECTOS.	47
ANEXO III CIRCULO DE PROMOTORES DE LA PRIMERA EDICIÓN DEL PREMIO CIUDADANÍA.	48
ANEXO IV CIRCULO DE PROMOTORES DE LA SEGUNDA EDICIÓN DEL PREMIO CIUDADANÍA	49
ANEXO V CIRCULO DE PROMOTORES DE LA TERCERA EDICIÓN DEL PREMIO CIUDADANÍA	50
ANEXO VI INSTITUCIONES VINCULADAS AL PREMIO CIUDADANÍA	51

1. NECESIDAD DE UN MODELO ESPECÍFICO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS.

El Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos (Observatorio CSP) es una organización sin ánimo de lucro fundada en 1998 por directivos de organizaciones públicas de los diferentes niveles competenciales y territoriales de España con el fin de **promover los principios y los valores de la Calidad Total** en ese ámbito.

Para alcanzar sus objetivos el Observatorio CSP se propuso **organizar y convocar el primer premio específico y de carácter estatal**, de modo que las unidades y organismos de cualquiera de las diferentes Administraciones Públicas españolas tuvieran a su alcance, por primera vez, un mecanismo propio de reconocimiento.

Con el **Premio Ciudadanía**, denominado así para subrayar su enfoque, el Observatorio CSP y su **Círculo de Promotores** – integrado por tres Gobiernos Locales, dos Gobiernos Provinciales, tres Gobiernos Autónomos, tres organismos de la Administración General del Estado y una Universidad (Anexo III)– alcanzaron el primer objetivo y pusieron fin, a principios de 1999, a la anómala situación según la cual España era uno de los pocos países avanzados que no contaba con un instrumento para reconocer el esfuerzo de quienes trabajaban por la mejora de los servicios públicos desde la perspectiva de la Gestión de Calidad.

Desde el primer momento, los fundadores del Observatorio CSP decidieron diseñar **un sistema de evaluación lo más adaptado posible a la situación y la sensibilidad de los diversos servicios públicos de nuestro país**. Entonces, desde muchos lugares, se realizaba una seria crítica a la situación de los modelos de Calidad que, en ese momento, no habían sabido encontrar el lenguaje y el tono más adecuado para favorecer una rápida progresión de la estrategia de la Calidad en el seno de las diferentes Administraciones.

La posición de búsqueda de un sistema adaptado se mantuvo en las dos direcciones que ocupaban el debate de buena parte de los expertos en gestión pública de Europa: tanto en lo relativo a **qué se debía procurar** – si organizaciones de Calidad o iniciativas de Calidad – como en lo relativo al **modelo de evaluación**.

La primera disyuntiva se cerró optando por mantener **un equilibrio entre** quienes defendían **premiar las iniciativas** y quienes argumentaban la mayor idoneidad de **premiar las organizaciones**, sea cual fuera su tamaño. El Premio Ciudadanía se dotó de un **sistema mixto** por el que se reconocen iniciativas producidas dentro de una organización, con la misma ponderación.

La segunda de las elecciones fijaba un escenario entre utilizar uno de los modelos implantados (Deming, EFQM...) o diseñar un modelo que recogiese la tradición y los valores de cualquiera de ellos – en fin, los de la Calidad Total – pero **de nuevo cuño para los servicios públicos**.

El Grupo de Trabajo que el Observatorio CSP constituyó al efecto, se inclinó por esta segunda posición. Tras estudiar la estructura y las ideas de los modelos más relevantes, se creó el **Modelo Ciudadanía**, objeto de este documento.

En abril de 1999, el Círculo de Promotores de la Primera Edición del Premio Ciudadanía, aprobó las Bases que contenían estos dos elementos: un sistema mixto de evaluación y un modelo propio. Ambos se presentaron públicamente en el marco de un seminario celebrado bajo el título **“La evaluación de los Servicios Públicos desde la perspectiva de los Premios a la Calidad en el contexto europeo”**, en el que participaron expertos de Italia – Sra. Belloti –, Gran Bretaña – Sr. Perides –, y Alemania – Sra. Löfler -además de instituciones y ponentes españoles. Precisamente los trabajos de análisis de los premios a la Calidad de esta última, Elke Löffler, publicados en España en Documentos INAP, por el MAP, fueron unos de los más determinantes en la estructura del Premio Ciudadanía.

En abril de 2000, en la localidad mallorquina de Calvià, se celebró la fase final de la Primera Edición del Premio consistente en una defensa pública de las diez candidaturas finalistas. El resultado final de los trabajos de los evaluadores del Premio, de su Jurado – presidido por el Sindic de Greuges de Catalunya - y de las jornadas fue **un conjunto de galardonados que permitieron comprobar la idoneidad del sistema y del Modelo.**

El ganador, **el proyecto Diana, del Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat, Barcelona** – y los tres proyectos de otras tantas instituciones – Generalidad Valenciana, Comunidad de Madrid y Junta de Comunidades de Castilla - La Mancha - que obtuvieron menciones especiales, alcanzaron aquellos puestos de relieve trabajando desde modelos, sistemas y herramientas bien distintos – EFQM, cartas de servicios....-, pero todos ellos con gran repercusión en la mejora de los servicios que prestan a la ciudadanía.

Meses después, el Ayuntamiento de Esplugues obtuvo el Premio Iberoamericano a la Calidad.

Tras la renovación del Círculo de Promotores para la Segunda Edición del Premio (Anexos IV y V), en 2001 se realizó una mejora de las Bases, redefiniendo el papel de evaluadores y Jurado y simplificando la documentación a presentar, principalmente. **El Modelo Ciudadanía mantiene el contenido de su primera versión** que es la que se recoge a continuación.

Para esta edición se celebraron seminarios específicos de explicación de las Bases y del Modelo de evaluación en varias ciudades del país que permitieron registrar diez candidaturas que superaron una evaluación independiente con este Modelo y se suman al grupo de instituciones españolas que asumen el reto de competir por alcanzar un galardón de Calidad Total y que permiten que otras conozcan y aprendan de su experiencia.

En mayo de 2002 en la ciudad de Alicante tuvo lugar la fase final de la Segunda Edición, coorganizado por la Diputación de Alicante.

El ganador, la candidatura del Hospital de Zumárraga, Gestión por procesos, cuenta además con la Q de plata de la Fundación Vasca para la Calidad y desde 1992 con un Plan Integral de Calidad.

En pocos años, el Modelo Ciudadanía, está provocando un gran interés más allá de su actual y primigenia función como modelo para la evaluación de candidaturas al Premio Ciudadanía. Especialmente tras el trabajo de Bruno Juanes y Juli Blanco en **“Modelos de Calidad en la Administración Pública”**, de la editorial Díaz de Santos, se le está reclamando por instituciones y expertos un papel al modo tradicional, es decir, como instrumento para la evaluación de servicios públicos y como modelo hacia la Excelencia.

El Observatorio CSP, para la primera función y desde hace unos meses, ha producido un Cuestionario de Evaluación, en un proyecto respaldado por la Federación Española de Municipios y Provincias, en el marco de su Comité de Modernización y Calidad, y con el concurso de los ayuntamientos de San Fost de Campsentelles, Catarroja, Santurtzi, Getafe y Calvià, dando el primer paso hacia la configuración del Modelo Ciudadanía como instrumento general de autoevaluación, de especial interés para las organizaciones públicas que comienzan su andadura por los caminos de la Calidad, y antes de utilizar modelos de mayor complejidad, dado su origen y escenario natural.

Y muy recientemente ha dado un paso más y ha impulsado, y es uno de sus primeros patronos, la creación de la International Foundation for Quality Agreements (IFQA), fundación cuya misión es poner en valor la evaluación externa e independiente de los Compromisos de Calidad, de un modo singular los recogidos en las Cartas de Servicio.

2. CONCEPTOS PROPIOS DEL MODELO CIUDADANIA.

Aunque la estructura del Modelo Ciudadanía y su representación gráfica, que se verán en el punto cuarto, pudieran hacer pensar en

un modelo muy diferente a los más conocidos, comparte los principios de la Excelencia con otros modelos – especialmente con la nueva ISO y el EFQM - como se verá a continuación en el conjunto de sus Valores, y por lo tanto su contenido es muy similar a ellos.

Mantiene con ellos un perfil muy coincidente en la mayoría de los conceptos fundamentales de la Excelencia - o Principios de Gestión de Calidad -: **Gestión por Procesos, Implicación de las Personas, Mejora Continua, Desarrollo de Alianzas y Responsabilidad Social.**

En cuanto a **Orientación al Cliente** – Ciudadano en nuestro caso - y **Liderazgo**, el Modelo Ciudadanía propone una ampliación expresa en dos direcciones: en el primer concepto incluyendo **Entorno y Sociedad**, y en el segundo abriendo un espacio para el **Liderazgo Político.**

La mayor diferencia dentro de la coincidencia con otros modelos mas conocidos se establece en el concepto de **Orientación a Resultados**, ya que el Bloque de los Efectos en el Modelo Ciudadanía solo fía la constatación de buenos resultados en una institución pública al análisis de la **Satisfacción** de Recursos Humanos, Ciudadanos, Entornos y Sociedad, y por lo tanto es un modelo extraordinariamente comprometido con la Orientación al Cliente.

De otros modelos menos conocidos en Europa, como el Malcolm Baldrige, el Modelo Ciudadanía toma el ejemplo de situar en primer plano la Información, pero desde la nueva acepción de la **Comunicación**, disciplina imprescindible en la construcción de las expectativas y en la asunción de compromisos públicos hoy en día.

Existen otras pequeñas peculiaridades que se van descubriendo a medida que se leen Criterios y Subcriterios e incluso Orientadores, como pueda ser la reflexión sobre el Marco Programático y Competencial y la función de la Planificación Estratégica, la interpretación de las Alianzas, mucho mas allá que

con los proveedores, la dimensión de elementos como la Gestión del Conocimiento, etc.

Finalmente, el Modelo Ciudadanía propone un concepto nuevo – no en el panorama de la Gestión Pública, donde está muy consolidado – como es el de la **Conectividad**. La necesidad de establecer puentes entre los propios servicios de una organización y con otras Administraciones, a fin de superar las fracturas competenciales, da una oportunidad al Modelo para abrir franca la puerta al concepto de Excelencia no competitiva, explorado muy recientemente también por alguna de las empresas privadas mas innovadoras.

Todas ellas, coincidencias, peculiaridades y novedades enriquecen el Modelo y lo aproximan a las necesidades de los electos, directivos públicos y de la Ciudadanía.

3. VALORES DE REFERENCIA.

Para el Modelo Ciudadanía, una organización pública de Calidad es aquella:

1. Que entre sus objetivos programáticos e institucionales incluye obtener la satisfacción de sus empleados, clientes y de la ciudadanía.
2. Que favorece que sus líderes políticos expresen su compromiso con esos objetivos, se anticipen a los problemas de la organización y a la evolución de las necesidades de la ciudadanía.
3. Que fomenta que sus directivos se impliquen en la mejora continua para alcanzar los resultados establecidos y gestionen dando ejemplo y tomando decisiones sobre hechos y datos.
4. Que planifica, identifica prioridades, mide y evalúa sus efectos, innova y rediseña los servicios que presta.

5. Que actúa complementariamente, promueve la cultura de la colaboración y supera las fracturas competenciales.
6. Que promueve la participación de los empleados y reconoce a quienes se esfuerzan.
7. Que gestiona sus recursos materiales defendiendo el interés público.
8. Que incorpora herramientas tecnológicas a las funciones más próximas a la perspectiva de la ciudadanía.
9. Que tiene un buen sistema de información y seguimiento del gasto público que permite tomar decisiones sobre datos fiables.
10. Que establece relaciones fructíferas con otras instituciones u organizaciones.
11. Que evidencia el respeto por el entorno y por el Medio ambiente y desarrolla políticas de ahorro de recursos escasos.
12. Que invierte en formación de sus empleados y en desarrollo de los conocimientos.
13. Que analiza las expectativas de la sociedad y escucha a la ciudadanía estableciendo mecanismos activos de participación.
14. Que interactúa, se integra en el entorno, sus organizaciones, los actores y los grupos interesados, y evalúa sus relaciones.
15. Que incorpora a su política de recursos humanos el estudio del clima laboral y las opiniones de sus empleados.

16. Que establece índices y recoge la perspectiva de los clientes, incluyendo sus quejas y sugerencias, para rediseñar los servicios y reconocer a las unidades que cumplen con los objetivos.
17. Que impulsa la creatividad y la innovación en sus procesos.
18. Que define normas y estándares, que establece o adopta métodos y procedimientos, que los mide, revisa y mejora.
19. Que cohesiona la organización con un sistema de comunicación interna.
20. Que publica las características de los servicios que presta y ofrece datos sobre el cumplimiento de sus objetivos y la percepción ciudadana.

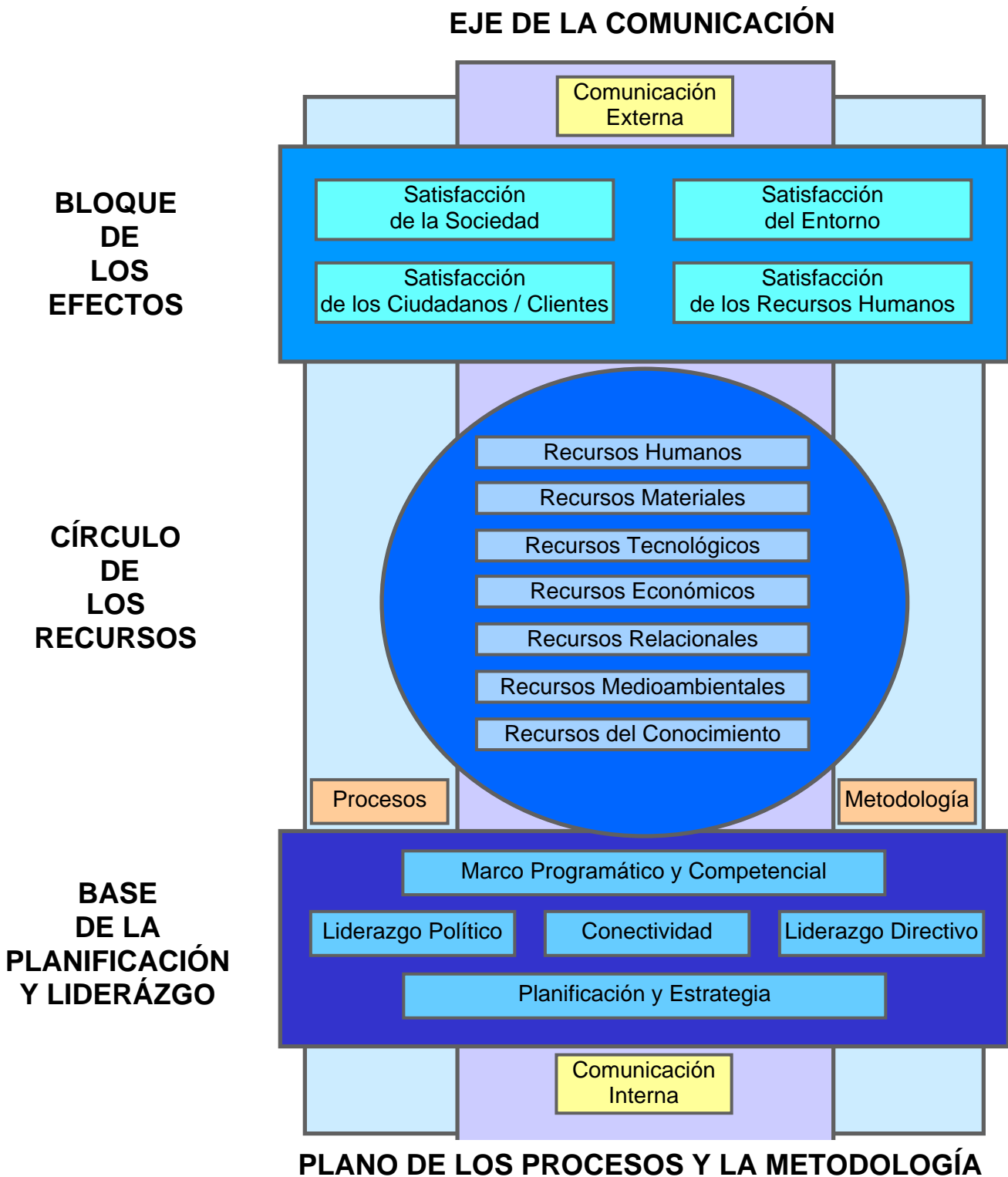
4. MODELO CIUDADANÍA (MC-OCSP).

4.1. ESTRUCTURA.

El Modelo Ciudadanía se estructura en cinco variables, veinte criterios, cincuenta Subcriterios y más de un centenar de orientadores, que en conjunto permiten evaluar las organizaciones públicas desde la perspectiva de los principios y valores de la calidad y la mejora de los Servicios Públicos.

Para ello el Modelo Ciudadanía realiza una exposición del contenido de las variables, una descripción de los criterios, se efectúan preguntas que facilitarán los aspectos que ha de mostrar la evaluación referida a cada uno de los Subcriterios y se enuncian los orientadores que propone el Modelo, sin que éstos últimos tengan carácter limitativo.

4.2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA.



4.3. CONTENIDO.

PRIMERA VARIABLE:

BASE DE LA PLANIFICACION Y EL LIDERAZGO.

Una organización pública de Calidad ha de tener definida su posición frente a la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos que utilizan los servicios que presta desde el marco programático de sus políticas y desde el conjunto de normas que perfila su ámbito competencial. Además ha de saber compaginar el impulso transformador de los liderazgos político y directivo hacia la mejora continua, evidenciando su compromiso con la formulación de objetivos y su planificación, y con los valores de la Calidad en su despliegue estratégico, su evaluación y su rediseño. Desde la Misión y la Visión de la organización hasta la prestación de los servicios, se ha de inferir profundidad y transversalidad a la acción pública, evitando la discontinuidad, focalizados hacia el ciudadano.

CRITERIO 1: Marco Programático y Competencial.

Descripción:

En las organizaciones públicas los líderes políticos y más altos directivos, han de renovar sus mandatos desde firmes compromisos establecidos con los electores, sobre las necesidades de la comunidad y de los usuarios de los servicios que se prestan.

El conjunto legislativo y competencial ha de incorporar posiciones inequívocas sobre la orientación al ciudadano y la mejora continua de una manera efectiva, eficiente y equitativa.

1. Cómo los programas políticos y las manifestaciones de los políticos definen el compromiso institucional con los ciudadanos y los clientes del organismo.

- *Existe mención expresa en programas en cuanto al modo de gestionar la organización, enfocada hacia el ciudadano.*
- *Existe mención expresa en declaraciones publicadas, etc. en cuanto al modo de gestionar la organización, enfocada hacia el ciudadano*
- *Existen compromisos (en programas, declaraciones publicadas, etc.) de contenido expresados numéricamente sobre el desarrollo de la acción de gobierno.*
- *Existen compromisos (en programas, declaraciones publicadas, etc.) temporales, expresados en calendarios, plazos, etc.*

2. Cómo el conjunto legal del organismo público define adecuadamente el compromiso institucional con los ciudadanos y los clientes del organismo.

- *Existen normas o recomendaciones referentes al enfoque de la organización hacia el ciudadano.*
- *Existen iniciativas legales tendentes a evaluar los servicios que se prestan.*
- *Existen iniciativas legales tendentes a reconocer el esfuerzo especial de unidades y trabajadores en relación al enfoque de la organización al ciudadano.*
- *Existen iniciativas para modificar las normas para evidenciar la orientación al ciudadano.*

CRITERIO 2: Liderazgo Político.

Descripción:

El papel de los dirigentes políticos en las organizaciones públicas, en la creación de la visión estratégica, la fijación de objetivos a largo plazo determinando las oportunidades de futuro, la plasmación presupuestaria de las decisiones, etc. ha de incluir el enfoque al ciudadano, el establecimiento de canales directos con ellos y el impulso en las políticas desde la perspectiva de la Calidad.

Su involucración en la comunicación con los directivos, hacia la organización en general y los ciudadanos, ha de ser visible y evaluable.

3. Cómo los políticos muestran de forma visible y evaluable su compromiso con los valores de la Calidad.

- *Existe un programa de gobierno, calendarizado, y con recursos asignados.*
- *Están bien descritos los objetivos generales y los relativos a la orientación ciudadana.*
- *Existen evidencias de que los dirigentes practican y cumplen lo que proponen o dicen.*
- *Existe un sistema de evaluación del cumplimiento del programa de gobierno.*
- *Existen mecanismos de accesibilidad hacia el personal (al menos del directivo y de líderes intermedios) conocidos y evaluables.*
- *Existen planificadas acciones de formación para dirigentes políticos y ejemplifican aprendiendo y mejorando.*
- *En los planes de formación se incluyen acciones sobre ética pública.*

CRITERIO 3: Liderazgo Directivo.

Descripción:

Los directivos públicos deben ser los impulsores de la cultura de Calidad, desde una concepción de liderazgo participativo, motivador de los equipos que dirigen y actuando como mediadores, entre los objetivos a largo plazo, la actuación de los empleados públicos y los recursos de que disponen, y las necesidades de los ciudadanos.

4. Cómo los directivos muestran de forma visible y evaluable su compromiso con los valores de la Calidad.
 - *Existen mecanismos de accesibilidad del personal (al menos de líderes intermedios) conocidos y evaluables.*
 - *Existe un sistema de evaluación de cumplimiento de los planes y programas.*
 - *Están bien descritos los objetivos generales.*
 - *Están bien descritos los objetivos en cuanto a las actividades más vinculadas a la orientación ciudadana.*
 - *Existen planificadas acciones de sensibilización hacia líderes intermedios sobre la importancia de la orientación ciudadana.*
 - *Existen planificadas acciones de formación para directivos y ejemplifican aprendiendo y mejorando.*
 - *En los planes de formación se incluyen acciones sobre ética pública.*

CRITERIO 4: Planificación y Estrategia.

Descripción:

La política y la estrategia deben constituir en las organizaciones de Calidad los fundamentos de la planificación de las actividades y el establecimiento de objetivos. Los procesos y los planes se deben seguir, adecuar y revisar, disponiendo de información relevante. La innovación y la mejora continua, la evaluación y el establecimiento de prioridades y de indicadores y la calendarización han de tener una presencia clara y evaluable en la cultura de la organización.

5. Cómo los políticos determinan la orientación de la organización pública.

- *Existen acciones y documentos para determinar la Misión del organismo /entidad.*
- *Existen acciones y documentos para determinar la Visión del organismo /entidad.*
- *Existen acciones comunicacionales sobre la Visión y la Misión.*
- *Existen objetivos e indicadores para medir el desarrollo de la estrategia, en cuanto al ámbito político.*
- *Existe constancia del rediseño de la estrategia política.*

6. Cómo los directivos participan y se implican en la estrategia del organismo o entidad públicos.

- *Existen acciones y documentos sobre la Misión y la Visión de la organización pública, en los que participan los directivos.*
- *Existen acciones comunicacionales para explicitar la estrategia de la organización, en los que participa el ámbito directivo.*
- *Existen objetivos e indicadores para medir el desarrollo de la estrategia, en cuanto al ámbito directivo.*
- *Existe constancia del rediseño de la estrategia.*
- *Existe una determinación priorizada de cuales son las unidades más vinculadas a los ciudadanos y clientes de la organización*

CRITERIO 5: Conectividad.

Descripción:

Los organismos públicos han de contemplar en sus objetivos la superación de las fracturas competenciales entre administraciones y la eliminación de zonas de sombra entre unidades de la misma organización. Por ello han de evitar segmentos poblacionales no atendidos y territorios no cubiertos por falta de conexión entre sus despliegues competencial y programático.

Asimismo, han de evitar solapamientos que produzcan gastos innecesarios, duplicidades e interferencias en las competencias o actuaciones de otras organizaciones o entre unidades de la misma organización.

7. Cómo se superan las fracturas competenciales entre distintas administraciones dando territorialidad y transversalidad a las políticas.

- *Existe una posición sobre la conexión entre las políticas y los territorios.*
- *Existe una posición sobre la conexión de las actuaciones de las distintas administraciones.*
- *Existe constancia de que la organización participa activamente en órganos donde están representados otros organismos de mismo ámbito territorial, cuya misión es la superación de las fracturas competenciales.*
- *Existe constancia de que la organización promueve activamente la colaboración interadministrativa para la superación de las fracturas competenciales.*

8. Cómo se superan las fracturas competenciales en la propia organización.

- *Existe una posición sobre la conexión entre políticos y ciudadanos.*
- *Existe una posición sobre la conexión entre los gestores y los usuarios.*
- *Existe una posición sobre la conexión de los servicios entre sí.*
- *Se desarrollan planes para promover la conectividad.*

SEGUNDA VARIABLE:

CIRCULO DE LOS RECURSOS.

La administración de todos los recursos de la organización pública (materiales, tecnológicos, relacionales, económicos, humanos, medioambientales y del conocimiento) han de orientarse hacia la obtención de los resultados y los efectos fijados en cuanto a satisfacción de los ciudadanos de una forma medible y evaluable.

CRITERIO 6: Recursos Humanos.

Descripción:

Los empleados públicos, funcionarios y trabajadores en general, son el recurso más importante y el que define el modo de hacer de una organización pública si se logra su participación en los objetivos del organismo. Las organizaciones públicas han de incentivar a sus empleados, atender sus iniciativas en la mejora de los servicios, adaptar sus capacidades a las necesidades de los ciudadanos, para, mejorando continuamente el clima laboral, obtener su mejor rendimiento y satisfacer las expectativas de los ciudadanos.

9. Cómo se planifican los recursos humanos de la organización pública.

- *Existe una relación de puestos de trabajo ajustada al ámbito competencial, territorial y de gestión.*
- *Existe un procedimiento de estimación de la demanda y actualización de las relaciones de puestos de trabajo.*
- *En las relaciones de puestos de trabajo figuran puestos definidos para las actividades de mayor contacto con el ciudadano/cliente.*
- *Existen procedimientos para la cobertura de puestos de trabajo vacantes, que garantizan el pleno funcionamiento del organismo.*
- *Existen procedimientos que posibilitan el trabajo a tiempo parcial.*

10. Cómo se evalúan y reconocen las capacidades del personal del organismo o entidad públicos y se tienen en cuenta los conocimientos de Calidad en la promoción de los empleados públicos.

- *Existe un seguimiento de la carrera del empleado.*
- *Se integran los objetivos individuales en los del departamento.*
- *Hay un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho.*
- *Se implica al personal en el proceso de toma de decisiones.*
- *Existe un calendario de reuniones.*

11. Cómo se evalúan los sistemas de relación y negociación entre el personal del organismo o entidad públicos y el equipo directivo.

- *Existe un registro de conflictos y reivindicaciones.*
- *Existen procedimientos publicados y conocidos para afrontar situaciones de conflicto.*
- *Existe constancia del porcentaje de asuntos que han concluido favorablemente.*
- *Existe constancia de que se consulta a los representantes sindicales las medidas a adoptar en relación con las actuaciones que puedan ser de su interés.*
- *Existe un calendario de reuniones.*

12. Cómo se definen las condiciones de trabajo de los empleados que están destinados en las actividades de mayor contacto con el ciudadano/cliente.

- *Existe un sistema de rotación o descansos para el personal más vinculado a las actividades de orientación ciudadana.*
- *En su selección se incluyen también aspectos vocacionales o de aptitud psicológica.*
- *Existe una adecuación permanente al puesto de trabajo.*
- *Existen estudios sobre la idoneidad del horario de la jornada laboral.*
- *Existe constancia de que están previstas actuaciones concretas de apoyo y acogida para los trabajadores que se incorporan a estas tareas por primera vez.*

CRITERIO 7: Recursos Materiales.

Descripción:

Los espacios, los edificios, el mobiliario, la maquinaria,... en definitiva, los bienes y activos, han de estar en disposición de ser utilizados para el cumplimiento de los fines de la organización y la obtención de la satisfacción de la ciudadanía.

Por ello han de estar inventariados, mantenidos y administrados desde la perspectiva de la Calidad.

13. Cómo se gestionan los espacios / edificios del organismo entidad.

- *Existe un plan de espacios vinculado a las necesidades de los clientes de la organización.*
- *Existe un sistema programado de mantenimiento.*
- *Se cumplen las normativas sobre seguridad.*
- *Existen planes de accesibilidad a los espacios más utilizados por los ciudadanos, incluidos los de gestión y archivos en su caso.*

14. Cómo se gestiona el mobiliario y otro material mueble.

- *Existe un inventario patrimonial (artístico, etc.) y de mobiliario.*
- *Existen asignaciones de durabilidad del material.*
- *Existen estudios de idoneidad de mobiliario para la atención al ciudadano.*
- *Existen estudios ergonómicos del mobiliario.*

CRITERIO 8: Recursos Tecnológicos.

Descripción:

Las nuevas tecnologías están ofreciendo una nueva dimensión en la mejora de los servicios que se prestan a los ciudadanos, tanto en la simplificación y potenciación de los procesos de apoyo como en los de la prestación directa.

Una organización de Calidad es aquella que utiliza los recursos tecnológicos incrementando el rendimiento de sus unidades, para acercar las organizaciones públicas a los ciudadanos, poniendo al alcance de ellos tanto las potencialidades informativas como las de gestión.

15. Cómo se gestiona la tecnología de la organización.

- *Existe un plan general de informática.*
- *Existe un plan general de comunicaciones.*
- *Existe un plan de formación específico en informática.*
- *Existe un plan de distribución de recursos informáticos y de las telecomunicaciones para optimizar su uso.*

16. Cómo se prioriza la asignación de recursos tecnológicos en cuanto al enfoque al ciudadano/cliente.

- *Se estudian los beneficios de las nuevas tecnologías.*
- *Se promueve la tecnología como elemento superador de las distancias y para facilitar la igualdad y la accesibilidad.*
- *Se facilita el acceso del ciudadano a las nuevas tecnologías en sus relaciones con la organización pública.*
- *Se promueve el acceso del ciudadano a las nuevas tecnologías en sus relaciones con la organización pública.*

CRITERIO 9: Recursos Económicos.

Descripción:

La mejor asignación de los recursos económicos a la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos, obliga a los organismos públicos a planificar, identificando las necesidades adecuadamente y priorizando, a gestionar con eficiencia, tanto globalmente como en cada unidad, y a evaluar mediante indicadores.

17. Cómo se elabora el presupuesto de la organización con información relevante y asegurando la participación de las distintas unidades.

- *Existe una participación de los responsables de cada unidad.*
- *Se tienen en cuenta los datos de años anteriores.*
- *Se documentan las nuevas actividades.*
- *Se dispone de estudios sobre las necesidades de la población en cuanto a su evolución numérica.*
- *Se promueve la equidad en la financiación de la organización*

18. Cómo se mide el gasto y los ingresos, en su caso, y su evolución en la organización pública.

- *Hay normas de racionalización del gasto que producen ahorro generales y por unidad.*
- *Existe un seguimiento y comunicación del gasto general y por unidad.*
- *Existen acciones de comunicación interna y externa del costo de determinadas acciones.*
- *Se controlan los posibles ingresos de la organización.*
- *Existen sistemas de cálculo de gasto por actividad o proyecto.*

CRITERIO 10: Recursos Relacionales.

Descripción:

La búsqueda de sinergias, definiendo ámbitos de encuentro con otras instituciones o entidades, el impulso al intercambio de experiencias y conocimientos y la identificación de grupos, asociaciones, etc. con cuya concurrencia se puede avanzar en la innovación y mejora de los servicios públicos enfocados a los ciudadanos, son valores emergentes que definen una organización de Calidad.

19. Cómo compara sus actividades, sus recursos y su enfoque con las de otras organizaciones que consiguen buenos resultados.

- *Realiza benchmarking.*
- *Se promueve el intercambio de información entre las distintas unidades de la organización para comparar sus actividades, recursos y enfoque (benchmarking interno).*
- *Pertenece a asociaciones sectoriales y de calidad.*
- *Se promueve la celebración de conferencias, publicación de artículos, etc. para compartir experiencias con otras organizaciones.*

20. Cómo la organización establece las relaciones con otras organizaciones.

- *Cuenta con una estructura de relaciones.*
- *Responde a peticiones de documentación.*
- *Colabora con entidades similares o de su entorno.*
- *Se propone ampliar el número y la profundidad de las entidades con las que se relaciona.*

CRITERIO 11: Recursos Medioambientales.

Descripción:

La incorporación de energías renovables, la adecuación al entorno, el ahorro energético y el respeto al medio ambiente son factores intrínsecos a una organización pública de Calidad orientada a los valores ciudadanos.

21. Cómo la organización se dota de medidas de ahorro de energía y de recursos naturales.

- *Hay sistemas de ahorro de agua en los edificios públicos.*
- *Se utiliza papel reciclado preferentemente en las tareas administrativas.*
- *Se incorporan sistemas y medidas de aprovechamiento de energías renovables y aislamientos en las obras nuevas.*
- *Existen medidas generales de aprovechamiento de los recursos medioambientales.*

22. Cómo la organización influye en su entorno positivamente.

- *Desarrolla acciones de clasificación de los residuos sólidos.*
- *Tiene en cuenta el impacto de sus edificios y su patrimonio.*
- *Tiene en cuenta el gasto en los traslados, en los envíos, en los viajes, etc.*
- *Controla sus emisiones de ruidos, gases, etc.*

CRITERIO 12: Recursos del Conocimiento.

Descripción:

La formación y el aprendizaje continuo, el establecimiento de sistemas para reflexionar sobre las experiencias de éxito y la generalización y publicación del conocimiento adquirido son exigencias de una organización pública orientada al ciudadano.

23. Cómo se asegura la generalización de la experiencia individual en cada puesto de trabajo.

- *Existen instrucciones para poner al alcance de la organización las experiencias individuales.*
- *Se generalizan los avances producidos en alguna unidad.*
- *Se incentiva la investigación y la publicación de las experiencias de éxito hechas por los empleados, tanto desde el punto de vista económico, como de disposición de jornada laboral.*
- *Se incentiva la presencia de los empleados en foros, jornadas, congresos, etc.*

24. Cómo se planifican, se dotan, se desarrollan, y evalúan los programas de formación, incluidos los de Calidad.

- *Existe un 2% del presupuesto del Capítulo 1 destinado a la formación y el reciclaje.*
- *Existe un plan de formación.*
- *Se evalúan las actividades de formación por parte de los alumnos.*
- *Existen sistemas de análisis de las necesidades de formación.*

TERCERA VARIABLE:

BLOQUE DE LOS EFECTOS.

La determinación de los objetivos y el despliegue de las actividades, la administración de los recursos de la organización pública, produce unos efectos orientados hacia la satisfacción de las personas que con mayor o menor intensidad están vinculadas a ella y teniendo en cuenta que la dimensión de la ciudadanía tiene varias perspectivas. Los propios empleados, los ciudadanos/clientes, los entornos más inmediatos y la sociedad han de ser los destinatarios de los mejores esfuerzos de la organización.

CRITERIO 13: Satisfacción de la Sociedad.

Descripción:

La actuación de las organizaciones públicas no solo afecta a los ciudadanos /clientes, a los que son usuarios directos de los servicios públicos, sino que influye sobre muchos otros colectivos, y produce expectativas sobre muchos otros, usuarios potenciales o no.

25. Cómo se analizan las expectativas y necesidades de la sociedad en general y cómo se mide su percepción.

- *Se reflexiona sobre las necesidades futuras.*
- *Se identifican los nuevos ciudadanos /clientes.*
- *Se recogen las expectativas de futuros clientes de la organización.*
- *Se analizan las opiniones de los contribuyentes en general.*

26. Cómo se analizan las expectativas y necesidades de los grupos y colectivos de mayor representatividad y cómo se mide su percepción.

- *Existe constancia de que promueve su participación en órganos en los que están representados estos grupos o colectivos.*
- *Se recogen y estudian documentos sobre las organizaciones más representativas.*
- *Existe constancia de que se establecen consultas de temas que son relevantes.*
- *Se realizan estudios para medir su percepción, mediante encuestas.*

27. Cómo se integran las perspectivas de estos grupos y colectivos en los planes y las estrategias de la organización.

- *Se realizan estudios relacionados con las necesidades y expectativas de los distintos ámbitos.*
- *Existen propuestas relacionadas con las necesidades y expectativas de los distintos ámbitos.*
- *Existe constancia de que se incorporan las propuestas de los grupos en los planes y estrategias de la organización.*
- *Se hace un seguimiento las propuestas incorporadas para su evaluación, actualización y rediseño.*

CRITERIO 14: Satisfacción del Entorno.

Descripción:

Las organizaciones públicas desarrollan su actividad fuertemente vinculadas a unos entornos a los que se deben, con perfiles e intensidades tan diversas como los de los proveedores, las organizaciones sociales más cercanas, la vecinales, otras instituciones similares, etc. Actualmente, las organizaciones públicas que pretendan alcanzar una Gestión de Calidad, han de sensibilizarse con su entorno y definir políticas específicas a este respecto.

28. Cómo se mide la percepción del entorno.

- *Se realizan encuentros, encuestas, etc. para recoger y valorar las posiciones que sobre la organización tienen entidades cívicas o sociales, familiares de los ciudadanos /clientes, asociaciones de afectados, etc.*
- *Existen acciones de medición de la satisfacción del entorno.*
- *Existen valoraciones de entidades cívicas o sociales sobre la actividad de la organización.*
- *Existe un Plan de mejora de las relaciones con el entorno, con actividades a este respecto definidas, medibles y evaluables.*

29. Cómo se recoge y se incorpora la opinión de los proveedores sobre el funcionamiento del organismo /entidad.

- *Existen sistemas de identificación de los proveedores.*
- *Se promueve la recogida de sus opiniones mediante cuestionarios, encuentros, etc..*
- *Existe un sistema de medición y seguimiento de la satisfacción de proveedores.*
- *Se incorporan las opiniones y sugerencias de los proveedores sobre el funcionamiento de la organización y existe constancia de que se reconoce su colaboración.*

30. Cómo se integra en la estrategia de la organización la perspectiva del entorno.

- *Se transforman en propuestas de actuación las opiniones, sugerencias y expectativas del entorno.*
- *Se hace un seguimiento de las opiniones y sugerencias incorporadas para su evaluación, actualización y rediseño.*
- *Existe constancia de que se tiene en cuenta la opinión, sugerencias y expectativas del entorno.*
- *Existen sistemas de reconocimiento de la colaboración del entorno.*

CRITERIO 15: Satisfacción de los Recursos Humanos.

Descripción:

Una organización que funciona con Calidad es una organización que ha conseguido y mantiene un Clima Laboral positivo. Su medición y la incorporación de los índices de Clima a la política de Recursos Humanos, definen una organización que pretende satisfacer las expectativas de la Ciudadanía.

31. Cómo se evalúa el clima laboral del organismo entidad.

- *Existe un sistema de medición del grado de motivación y de satisfacción del personal.*
- *Existen datos numéricos de clima laboral en conjunto.*
- *Existen datos numéricos de clima laboral por unidades.*
- *Existen datos numéricos de clima laboral positivos (por encima de 6 sobre 10).*

32. Cómo se evalúa el clima laboral de las unidades más vinculadas a las actividades de orientación ciudadana.

- *Existe un sistema de medición del grado de motivación y satisfacción del personal.*
- *Existe un sistema de identificación de puntos débiles y propuestas de mejora.*
- *Existe un sistema de seguimiento de las iniciativas de mejora para su evaluación y rediseño.*
- *Existen datos numéricos de clima laboral positivos de las unidades más vinculadas a la atención al ciudadano (por encima de 6 sobre 10).*

33. Cómo se promueven y recogen las iniciativas de los empleados y se aprende de su experiencia.

- *Existe un sistema de recogida de iniciativas.*
- *Existe un sistema de evaluación y reconocimiento de las sugerencias e iniciativas en cuanto a las actividades de orientación ciudadana.*
- *Se adoptan medidas que recogen las iniciativas y sugerencias en cuanto a las actuaciones de orientación ciudadana.*
- *Existe un sistema de seguimiento de las medidas adoptadas, su evaluación y rediseño.*

CRITERIO 16: Satisfacción del Ciudadano / Cliente.

Descripción:

Una organización pública de Calidad ha de identificar a sus ciudadanos/clientes y enfocar sus objetivos decididamente a conocer, definir y medir sus expectativas, para satisfacerlas, incorporando información relevante al diseño de los servicios y a las políticas convergentes.

34. Cómo se recoge la opinión ciudadana y su percepción sobre el funcionamiento del organismo entidad.

- *Se hacen encuestas periódicas y se publicitan en medios de comunicación e internamente.*
- *Se producen encuentros, foros, grupos de trabajo...*
- *Se dispone de un buzón de sugerencias.*
- *Se dispone de un sistema de reclamaciones y sugerencias.*
- *Se dispone de indicadores y sistemas que se utilizan para medir la percepción ciudadana.*

35. Cómo se recogen los datos sobre la opinión ciudadana y la percepción del funcionamiento de las unidades más vinculadas a la orientación ciudadana de la organización.

- *Se hacen encuestas periódicas y se publicitan en medios de comunicación e internamente.*
- *Se producen encuentros, foros, grupos de trabajo...*
- *Se dispone de indicadores y sistemas que se utilizan para medir la percepción ciudadana.*
- *Se comparan los datos en el tiempo.*
- *Se comparan con otras unidades del mismo organismo entidad.*

36. Cómo se incorporan las opiniones, sugerencias y la información en general en la toma de decisiones de la organización y se aprende de los ciudadanos /clientes.

- *Existe constancia de que se incorpora a la estrategia de la organización los datos y valoraciones, opiniones y expectativas de los ciudadanos /clientes.*
- *Los horarios de atención al ciudadano se adecuan a las necesidades de los ciudadanos /clientes.*
- *Los formularios de los servicios administrativos se someten a la opinión de los ciudadanos /clientes.*
- *Las unidades mejor valoradas reciben compensaciones de algún tipo.*
- *Existe constancia de que los ciudadanos /clientes tienen conocimiento de las medidas que se adoptan en cuanto a sus opiniones y sugerencias.*

CUARTA VARIABLE:

PLANO DE LOS PROCESOS Y LA METODOLOGÍA.

La gestión por procesos y la utilización de métodos generalizados y adaptados a las necesidades de la organización han de impregnar el modo de hacer de cada una de las unidades y elementos que la integran. La procedimentación y la manualización, la priorización y el registro de actividades, la definición del acceso a los archivos y a la información en general han de estar incorporados al modo de concebir la organización.

CRITERIO 17: Procesos.

Descripción:

La gestión de una organización ha de concebirse por sus procesos, que han de ser identificados, definidos, evaluados, revisados y mejorados, desde una perspectiva global y con enfoque ciudadano, promoviendo la innovación y la creatividad.

37. Cómo se determinan los procesos, especialmente los que inciden de manera especial en las actividades de orientación ciudadana de la organización.

- *Existe constancia de la identificación de procesos.*
- *Existe constancia de la definición de los procesos.*
- *Existe un catálogo de servicios.*
- *Se promueve la participación de los empleados en la determinación y definición de los procesos.*

38. Cómo se evalúan y revisan los procesos, especialmente los que inciden de manera especial en las actividades de orientación ciudadana de la organización.

- *Existen indicadores de eficacia de los procesos.*
- *Existen auditorias de procesos.*
- *Existe constancia de que los procesos son sometidos a reducción de tiempo, mediante la agilización de trámites.*
- *Existe constancia de que los procesos se rediseñan tras ser evaluados.*

CRITERIO 18: Metodología.

Descripción:

La formulación de los modelos y los procedimientos, la manualización y registro de actividades, la documentación del cumplimiento de objetivos y compromisos, concebidos desde una perspectiva general y con vocación de servicio al ciudadano, son actividades y herramientas de una organización pública de Calidad.

39. Cómo se adoptan los modelos y las medidas de gestión sistemática de los procesos en las actividades de mayor incidencia en la orientación ciudadana de la organización.

- *Se evalúan los modelos y medidas de gestión sistemática de los procesos en las actividades de orientación ciudadana del organismo entidad.*
- *Existe constancia de que se rediseñan los modelos y las medidas de gestión sistemática de los procesos en las actividades de orientación ciudadana de la organización.*
- *Participan los responsables de las unidades más vinculadas a la relación con los ciudadanos en la adopción de modelos y medidas.*
- *Se tienen en cuenta las opiniones de los ciudadanos/clientes en relación con la adopción de modelos y medidas de gestión.*

40. Cómo se formalizan los modelos y se generaliza su conocimiento.

- *Existen manuales de procedimientos.*
- *Existen normas homologadas y normalizadas.*
- *Existe un método para evaluar el cumplimiento de contenidos y calendarios.*
- *Existe un método para confrontar el seguimiento del cumplimiento de objetivos.*

QUINTA VARIABLE:

EJE DE LA COMUNICACIÓN.

Una organización pública ha de conocer las necesidades y las expectativas de la sociedad y de los ciudadanos/clientes: les ha de escuchar. Además ha de conocer la valoración que hacen de las actividades de los servicios que se prestan, y por ello ha de recoger información. Por otro lado, ha de contribuir a la conformación de la opinión pública y la orientación de las expectativas en las materias que son de su competencia. Y, desde luego, ha de analizar, tratar, conducir, registrar un enorme volumen de información que se produce por el funcionamiento corriente de la organización.

CRITERIO 19: Comunicación Interna.

Descripción:

El esquema de diálogo interno, tanto en los campos técnico como laboral, es el sistema nervioso de cualquier organización y por ello, el impulso y aseguramiento de los flujos de información constituyen parte del eje central de una organización pública de Calidad.

41. Cómo se articula el sistema de diálogo vertical y se comunican la política y la estrategia.

- *Existe una revista o boletín de empresa.*
- *Existe un buzón de sugerencias.*
- *Existe un plan de reuniones internas del organismo entidad.*
- *Se comunica la celebración de actos, jornadas, etc.*

42. Cómo se articula el sistema de diálogo horizontal.

- *Existe un plan de reuniones por áreas o departamentos.*
- *Existe un sistema de información entre unidades.*
- *Hay evidencias de que tras las reuniones de trabajo se desarrollan los acuerdos tomados.*
- *Existe un sistema de acceso a la información presupuestaria para quienes administran presupuesto.*

43. Cómo se realiza la señalización interna.

- *Existen manuales o instrucciones de señalización interna.*
- *Están señalizadas todas las plantas de los edificios.*
- *Están señalizados todos los despachos.*
- *Existe un sistema de identificación de empleados.*

44. Cómo se administra la información relevante para los ciudadanos/clientes.

- *Toda la información relevante para los ciudadanos/clientes es distribuida internamente al mismo tiempo que hacia el exterior.*
- *Existe un plan de reuniones en las unidades más vinculadas a las actividades de orientación ciudadana.*
- *Existen iniciativas de comunicación interna, como publicación de carteles, notas en intranet, etc.*
- *Se realizan acciones formativas vinculadas a la actualización de la información relevante para los ciudadanos/cliente, en aquellos temas de contenido más complejo.*

45. Cómo se comunican los objetivos de la organización y su cumplimiento.

- *Se realizan reuniones en las que se trasladan los objetivos de la organización.*
- *Se realizan reuniones en las que se informa del grado de cumplimiento de los objetivos de la organización.*
- *Existen iniciativas de comunicación interna, como publicación de carteles, notas en intranet, etc.*
- *Se realizan estudios sobre la idoneidad de los medios empleados en comunicación interna con respecto a los resultados obtenidos vinculados al cumplimiento de los objetivos de la organización.*

CRITERIO 20: Comunicación Externa.

Descripción:

Una organización pública de Calidad es la que construye sus relaciones con el exterior desde la posición de escuchar previamente la voz y las demandas de sus ciudadanos, de un modo abierto y transparente. La sociedad mediática exige una posición atenta a las demandas informativas y a las opiniones expresadas en los medios de comunicación.

46. Cómo se articula la construcción de las relaciones comunicacionales con el exterior.

- *Existe un Plan de Comunicación y de Identidad Corporativa*
- *Existe un proyecto de comunicación externa asociado a cada actividad externa (obras, nuevos productos y servicios...)*
- *Hay un plan de señalización especialmente en las zonas de atención al ciudadano.*
- *Se destina un 2% del presupuesto a acciones de comunicación.*

47. Cómo se fomenta la participación de empleados y unidades en las tareas de Comunicación.

- *Participan los departamentos o las áreas en la definición de la información vinculante.*
- *Participan los departamentos o las áreas en los trabajos de selección de empresas consultoras, de comunicación, publicidad, etc. en el caso de contratación externa.*
- *Existen mecanismos de evaluación interna de la acción comunicacional.*
- *Existen acciones formativas sobre Comunicación.*

48. Cómo se incorpora la opinión de los ciudadanos /clientes en las acciones de comunicación.

- *Se realizan pretest y trabajos en grupo con ciudadanos /clientes antes del lanzamiento de las campañas publicitarias.*
- *Se analizan e incorporan las preferencias comunicacionales de los usuarios.*
- *Se analizan los documentos que salen hacia el exterior con grupos de ciudadanos.*
- *Se comunican internamente las acciones de incorporación de sugerencias y opiniones de los usuarios.*

49. Cómo se establece el acceso a la información.

- *Existen sistemas de información personalizada y telefónica al ciudadano.*
- *Existen normas que facilitan el acceso de los ciudadanos /clientes a los archivos y registros.*
- *Existen sistemas de relación directa con usuarios con dificultades especiales (derivados del conocimiento de idiomas, accesibilidad, etc.)*
- *Existen canales habituales de intercambio de información para la cooperación con otras organizaciones.*

50. Cómo se efectúa el seguimiento de los medios de comunicación.

- *Existe un seguimiento de medios escritos y audiovisuales.*
- *Existen sistemas de evaluación y análisis de la información.*
- *Existen circuitos de difusión del seguimiento informativo.*
- *Existen sistemas de recuperación de la información.*

4.4. PONDERACION Y PUNTUACIÓN

El Modelo Ciudadanía utiliza un sistema de medición tradicional expresado en puntos: sus cinco variables suman en total un máximo de 1.000.

Según se puede apreciar en el Anexo 1, el Modelo Ciudadanía da una extraordinaria importancia, con 480 puntos, al Bloque de los Efectos, en el que se mide la Satisfacción de Recursos Humanos, Ciudadanos, Entorno y Sociedad. A continuación se encuentra, con 200 puntos, el Eje de la Comunicación.

Sus criterios oscilan entre los 120 y los 20 puntos y los Subcriterios entre 5 y 40 puntos.

Este sistema permite realizar una evaluación muy precisa.

5. EMPLEO DEL MODELO CIUDADANÍA.

A continuación se describe el modo de obtener la puntuación empleando el Modelo Ciudadanía. Como complemento de la puntuación se ha incorporado un espacio para el análisis DAFO. Con ello se pretende que las organizaciones públicas no solo obtengan una evaluación de su funcionamiento, sino también que cuenten con el análisis de las posibilidades de mejora.

5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PUNTUACION.

Como hemos visto, el Modelo Ciudadanía se estructura en cinco variables, veinte criterios, cincuenta Subcriterios y más de un centenar de orientadores. La evaluación se realizará mediante la valoración del cumplimiento de cada uno de los Subcriterios que lo integran, incorporando la información que se considere relevante para la misma.

El resultado final de la evaluación será como máximo de 1.000 puntos.

La distribución de las puntuaciones máximas asignadas a cada uno de los Subcriterios será la que se refleja en el ANEXO I de este documento.

La estimación de los Subcriterios que componen los veinte Criterios de evaluación del Modelo Ciudadanía, se realiza mediante una fórmula mixta que trata de combinar cuestiones directamente definidas - primer nivel de gradación, o consecución del cumplimiento de los objetivos encuadrados en cada Subcriterio - y su ponderación mediante la aplicación de determinados Aspectos - segundo nivel de gradación -.

Para realizar esa estimación o valoración de los Subcriterios utilizaremos el término **GRADO**, o resultado numérico - expresado de 0 a 100 - que se obtiene del proceso de evaluación de cada Subcriterio del MODELO CIUDADANÍA. La asignación de esta puntuación se efectuará en función de los dos niveles de gradación citados.

A continuación se describen ambos niveles y la metodología a aplicar para su utilización:

5.1.1. PRIMER NIVEL DE GRADACIÓN.

La gradación se obtendrá teniendo en cuenta las actuaciones llevadas a cabo por la organización que acrediten la consecución de los distintos niveles de cumplimiento de los objetivos encuadrados en el Subcriterio, para lo cual el Modelo enuncia una lista de Orientadores, que no debe tener carácter limitativo, y que deberán ser adaptados a las realidades concretas de cada organización por los evaluadores.

Para ello se han establecido 6 categorías para cada Subcriterio, que vendrían definidas de la siguiente forma:

CATEGORIA 0 - No se acredita la existencia de ninguna actuación que indique un cumplimiento mínimo del Subcriterio.

CATEGORIA 1 - Se acredita la existencia de actuaciones que indican un cumplimiento mínimo del Subcriterio.

CATEGORIA 2 - Se acredita la existencia de actuaciones que indican un cumplimiento parcial del Subcriterio.

CATEGORIA 3 - Se acredita la existencia de actuaciones que indican un suficiente cumplimiento del Subcriterio.

CATEGORIA 4 - Se acredita la existencia de actuaciones que indican un buen cumplimiento del Subcriterio.

CATEGORIA 5 - Se acredita la existencia de actuaciones que indican un sobresaliente cumplimiento del Subcriterio.

La asignación de la categoría que se determine, como consecuencia de la valoración referida a este primer nivel de gradación, se incorporará a la correspondiente ficha de evaluación mediante su anotación en la siguiente representación gráfica:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

(Se marcará la casilla correspondiente a la categoría que se acredite)

5.1.2. SEGUNDO NIVEL DE GRADACIÓN

Mediante esta gradación se pretende ponderar la importancia o relevancia de las actuaciones que se han acreditado en función de una serie de Aspectos, que serán aplicables para cada Subcriterio.

Los Aspectos que genéricamente podrán ser aplicados son:

A. Compromiso. Medirá el compromiso de las actuaciones o medidas que se han llevado a cabo. En concreto, si éstas son sólo un mero referente; si son principios informadores; o si

están definidas como principios fundamentales de funcionamiento de la organización.

- B. Implantación temporal. Tendrá en cuenta como están siendo implantadas en el tiempo las medidas o actuaciones. En concreto, si son medidas recientes u ocasionales; el número de veces que se han llevado a cabo, en el caso de que deban adoptarse periódicamente, o si se realizan regularmente; o si se adoptan como prácticas consolidadas de gestión.
- C. Implantación espacial. Tendrá en cuenta como están siendo implantadas territorialmente las medidas o actuaciones dentro de la propia organización. En concreto, si son medidas adoptadas de forma aislada por o para alguna unidad de la organización; si se favorece la adopción de estas medidas en amplios sectores de la organización; o si son medidas implantadas en toda la organización.
- D. Desarrollo. Medirá el nivel de desarrollo de las actuaciones o medidas que se han adoptado. En concreto, si son medidas que están únicamente planificadas; si están planificadas y desarrolladas; o si son medidas planificadas, desarrolladas y evaluadas para su rediseño.
- E. Impacto. Tendrá en cuenta el ámbito de aplicación de las medidas adoptadas con respecto a sus posibles destinatarios, entendiendo por tales tanto a los clientes internos como a los externos. En concreto, si son medidas dirigidas a sectores reducidos o aislados; si están dirigidas a amplios colectivos de los posibles clientes internos o externos del servicio; o si están dirigidas a la totalidad de ellos e incluso a los no estrictamente usuarios del servicio de que se trate. La herramienta de dimensionamiento de esos ámbitos de actuación es el conjunto de las acciones desarrolladas para medir la satisfacción en cada uno de ellos: existe Impacto en cada ámbito y por tanto Impacto total, si existe medición de la satisfacción.

F. Satisfacción. Medirá el nivel de satisfacción expresado por los ciudadanos / clientes y / o por los clientes internos, en relación al servicio prestado por la organización. En concreto, si es poco, bastante o muy satisfactorio.

Los evaluadores deberán decidir cuales de estos Aspectos serán aplicables para cada Subcriterio, si bien se considera conveniente que se apliquen tres de ellos por Subcriterio. En este documento se incluye una propuesta de Aspectos a aplicar por cada uno de ellos, que figura en el Anexo II.

La gradación correspondiente a este segundo nivel, se obtendrá de la siguiente forma

1. A cada Aspecto aplicado al Subcriterio se le asignará un valor del 1 al 3 con arreglo al siguiente baremo:

Valor 1 Las actuaciones acreditadas suponen un mínimo desarrollo del Aspecto.

Valor 2 Las actuaciones acreditadas suponen un suficiente desarrollo del Aspecto.

Valor 3 Las actuaciones acreditadas suponen un sobresaliente desarrollo del Aspecto.

2. Los valores obtenidos por cada Aspecto que se aplique al correspondiente Subcriterio se sumarán y se dividirán por el número total de los mismos, de acuerdo con el siguiente esquema:

Aspectos a aplicar al Subcriterio:	Valor del Aspecto (1, 2 ó 3):
_____	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>
Suma valores Aspectos (VA)	<input type="checkbox"/>
VA <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> = <input type="checkbox"/> = Valor de la Media (VM)	

3. El resultado obtenido se encuadrará en una de las 5 categorías que a continuación se especifican, con arreglo al siguiente esquema:

Valor de la media = 1	CATEGORIA 1
Valor de la media = 1,33 o 1,66	CATEGORIA 2
Valor de la media = 2	CATEGORIA 3
Valor de la media = 2,33 o 2,66	CATEGORIA 4
Valor de la media = 3	CATEGORIA 5

La asignación de la categoría que se determine, como consecuencia de la valoración referida a este segundo nivel de gradación, se incorporará a la correspondiente ficha de evaluación mediante su anotación en la siguiente representación gráfica:

1	2	3	4	5
(VM =1)	(VM =1,33 ó 1,66)	(VM =2)	(VM =2,33 ó 2,66)	(VM =3)

(Se marcará la casilla correspondiente a la categoría que se acredite)

5.1.3. GRADO Y PUNTUACIÓN

El **GRADO** de cada Subcriterio se obtendrá por aplicación de la siguiente tabla, según los dos niveles de gradación:

GRADO	PRIMER NIVEL DE GRADACIÓN. CATEGORÍA:										
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
SEGUNDO NIVEL DE GRADACIÓN CATEGORÍA:	1	20	25	30	35	40					
	2	35	40	45	50	55					
	3	50	55	60	65	70					
	4	65	70	75	80	85					
	5	80	85	90	95	100					

Si al Primer Nivel de Gradación se le asigna la categoría 0, no se valorarán los Aspectos correspondientes al Segundo Nivel de Gradación, y la puntuación final del Subcriterio será 0.

Este Grado servirá para ponderar la puntuación otorgada, con respecto a la puntuación máxima del correspondiente Subcriterio, y así obtener la puntuación del mismo, mediante la siguiente fórmula:

$$(\text{GRADO} * \text{PUNTUACIÓN MÁXIMA SUBCRITERIO})/100 = \text{PUNTUACIÓN SUBCRITERIO}$$

La suma de las puntuaciones de los Subcriterios incluidos en cada Criterio, servirá para conocer el total de la puntuación del Criterio.

La suma de las puntuaciones de los Criterios incluidos en cada Variable, servirá para conocer el total de la puntuación de la Variable.

La suma de las puntuaciones de las Variables, servirá para conocer el total de la puntuación de la evaluación correspondiente al Modelo Ciudadanía.

5.2. ANÁLISIS DAFO.

Tal y como se ha señalado al principio de este apartado, se ha incorporado al Modelo Ciudadanía el análisis DAFO, como herramienta de gestión de calidad, para que las organizaciones públicas cuenten con el análisis de sus posibilidades de mejora.

Como ya sabemos, el análisis DAFO incluye la valoración de las amenazas y oportunidades –análisis externo- y de las debilidades y fortalezas –análisis interno-.

Una amenaza es toda fuerza del entorno que impide la implantación de una estrategia, reduce su actividad, incrementa los riesgos de la misma o los recursos requeridos para su implantación, o reduce la rentabilidad o los efectos esperados.

Una oportunidad es todo aquello que puede suponer una ventaja para el desarrollo de la estrategia de la organización o represente una posibilidad para mejorar los efectos de su implantación.

Las fortalezas o puntos fuertes son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, en definitiva, ventajas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas.

Las debilidades o puntos débiles limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser superados.

Partiendo de estos conceptos, la evaluación que se realice con el Modelo Ciudadanía, deberá incorporar este análisis, para lo cual se incluye un apartado específico en las fichas de evaluación correspondientes a cada una de las variables, en el que se harán constar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización evaluada.

ANEXO I. ESTRUCTURA DE PUNTUACIÓN.

VARIABLE	CRITERIO		SUBCRITERIO	PUNTOS
BASE DE LA PLANIFICIÓN Y LIDERAZGO	Marco Programático y Competencial	20	1	10
			2	10
	Liderazgo Político	20	3	20
			4	20
	Planificación y Estrategia	20	5	10
			6	10
	Conectividad	20	7	10
			8	10
100				
CÍRCULO DE LOS RECURSOS	Recursos Humanos	20	9	5
			10	5
			11	5
			12	5
	Recursos Materiales	20	13	10
			14	10
	Recursos Tecnológicos	20	15	10
			16	10
	Recursos Económicos	20	17	10
			18	10
	Recursos Relacionales	20	19	10
			20	10
	Recursos Medioambientales	20	21	10
			22	10
Recursos del Conocimiento	20	23	10	
		24	10	
140				
BLOQUE DE LOS EFECTOS	Satisfacción de la Sociedad	120	25	40
			26	40
			27	40
			28	40
	Satisfacción del Entorno	120	29	40
			30	40
	Satisfacción de los Recursos Humanos	120	31	40
			32	40
	Satisfacción de los Ciudadanos/Clientes	120	33	40
			34	40
			35	40
			36	40
480				
PLANO DE LOS PROCESOS Y LA METODOLOGÍA	Procesos	40	37	20
			38	20
	Metodología	40	39	20
			40	20
80				
EJE DE LA COMUNICACIÓN	Comunicación Interna	100	41	20
			42	20
			43	20
			44	20
			45	20
	Comunicación Externa	100	46	20
			47	20
			48	20
			49	20
			50	20
200				

ANEXO II. ASPECTOS.

VARIABLE	CRITERIO	SUBCRITERIO	ASPECTOS
BASE DE LA PLANIFICIÓN Y LIDERAZGO	Marco Programático y Competencial	1	A-B-C
		2	A-B-C
	Liderazgo Político	3	A-B-C
		4	A-B-C
	Liderazgo Directivo	5	B-C-D
		6	B-C-D
	Planificación y Estrategia	7	B-C-D
		8	B-C-D
CÍRCULO DE LOS RECURSOS	Recursos Humanos	9	B-C-D
		10	B-C-D
		11	B-C-D
		12	B-C-D
		13	B-C-D
		14	B-C-D
		15	B-C-D
		16	B-C-D
	Recursos Materiales	17	B-C-D
		18	B-C-D
	Recursos Tecnológicos	19	B-C-D
		20	B-C-D
	Recursos Económicos	21	B-C-D
		22	B-C-D
	Recursos Relacionales	23	B-C-D
		24	B-C-D
BLOQUE DE LOS EFECTOS	Satisfacción de la Sociedad	25	D-E-F
		26	D-E-F
		27	B-C-D
		28	D-E-F
	Satisfacción del Entorno	29	D-E-F
		30	B-C-D
	Satisfacción de los Recursos Humanos	31	D-E-F
		32	D-E-F
	Satisfacción de los Ciudadanos/Clientes	33	B-C-D
		34	D-E-F
35		D-E-F	
36		B-C-D	
PLANO DE LOS PROCESOS Y LA METODOLOGÍA	Procesos	37	B-C-D
		38	B-C-D
	Metodología	39	B-C-D
		40	B-C-D
EJE DE LA COMUNICACIÓN	Comunicación Interna	41	B-C-D
		42	B-C-D
		43	B-C-D
		44	B-C-D
		45	B-C-D
		46	B-C-D
	Comunicación Externa	47	B-C-D
		48	B-C-D
		49	B-C-D
		50	B-C-D

ANEXO III

CIRCULO DE PROMOTORES DE LA PRIMERA EDICIÓN DEL PREMIO CIUDADANIA

***Ayuntamiento de Calviá**

Mallorca, Islas Baleares

***Ayuntamiento de Irún**

Guipúzcoa, País Vasco

***Ayuntamiento de Vélez-Málaga**

Málaga, Andalucía

***Diputación de Alicante**

Alicante, C. Valenciana

***Diputación de Barcelona**

Barcelona, Cataluña

***Dirección General del Catastro**

Ministerio de Economía y Hacienda

***Dirección Provincial de Correos y Telégrafos
de Baleares**

Ministerio de Fomento

***061 de Madrid. INSALUD**

Ministerio de Sanidad y Consumo

***Gestión Sanitaria de Canarias**

Gobierno de Canarias

***Dirección General de Calidad de los Servicios**

Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha

***Subsecretaría para la Modernización
de las Administraciones Públicas**

Generalitat Valenciana

***Departamento de Ciencia Política y Sociología**

Universidad Carlos III. Getafe, Madrid

ANEXO IV

CIRCULO DE PROMOTORES DE LA SEGUNDA EDICIÓN DEL PREMIO CIUDADANIA

***Ayuntamiento de Calviá**

Mallorca, Islas Baleares

***Ayuntamiento de Irún**

Guipúzcoa, País Vasco

***Ayuntamiento de Vélez-Málaga**

Málaga, Andalucía

***Ayto. Esplugues de Llobregat**

Barcelona, Cataluña

***Diputación de Alicante**

Alicante, C. Valenciana

***Dirección General del Catastro**

Ministerio de Economía y Hacienda

***Dirección General de Calidad de los Servicios.**

Comunidad Autónoma de Madrid

***Dirección General de Calidad de los Servicios**

Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha

***Dirección General de Telecomunicaciones y Modernización.**

Generalitat Valenciana

***Dirección General de Presidencia.**

Gobierno Canarias

***Vicerrectorado de Asuntos Económicos.**

Universidad Miguel Hernández. Elche

***Vicerrectorado de Asuntos Económico-Administrativos.**

Universitat Illes Balears

ANEXO V

CÍRCULO DE PROMOTORES DE LA TERCERA EDICIÓN DEL PREMIO CIUDADANIA

- *Ayuntamiento de Calviá**
Mallorca, Islas Baleares
- *Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat**
Barcelona, Cataluña
- *Ayuntamiento de Irún**
Guipúzcoa, País Vasco
- *Ayuntamiento de Vélez-Málaga**
Málaga, Andalucía
- *Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat**
Barcelona, Cataluña
- *Ayuntamiento de Alcobendas**
Comunidad de Madrid
- *Diputación de Alicante**
Alicante, Comunidad Valenciana

- *Dirección General de Inspección, Simplificación y Calidad de los Servicios**
Ministerio de Administraciones Públicas
- *Dirección General del Catastro**
Ministerio de Hacienda

- *Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano**
Comunidad de Madrid
- *Inspección General de Servicios**
Generalitat Valenciana
- *Inspección General y Organización**
Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha
- *Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa**
Junta de Castilla y León
- *Dirección General de Formación y Colocación**
Xunta de Galicia

- *Hospital de Zumárraga**
Osakidetza-Servicio Vasco de Salud
- *Vicerrectorado de Asuntos Económicos,**
Universidad Miguel Hernández, Elche, Alicante
- *Vicerrectorado de Planificación Económico-Administrativa**
Universidad de les Illes Balears

ANEXO VI

INSTITUCIONES VINCULADAS AL PREMIO CIUDADANIA

***Patronato Deportivo Municipal de Benalmádena**
Málaga, Andalucía

***Diputación de Barcelona**
Barcelona, Cataluña

***Centro de Formación de la Dirección General de la Policía**
Ministerio del Interior

***Dirección Provincial de Correos y Telégrafos de Baleares**
Ministerio de Fomento

***061 de Madrid. INSALUD**

Ministerio de Sanidad y Consumo

***Fundación Hospital de Alcorcón.**

Ministerio de Sanidad y Consumo

***Tesorería General de la Seguridad Social.**

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

***Gestión Sanitaria de Canarias**

Gobierno de Canarias

***112. Dirección General de Protección Ciudadana.**

Comunidad Autónoma de Madrid

***Servicio de Informática de la Conselleria d'Indústria i Comerç.**

Generalitat Valenciana

***Departamento de Ciencia Política y Sociología**

Universidad Carlos III. Getafe, Madrid

***Área de Nuevas Tecnologías aplicadas a la Formación.**

Universidad de les Illes Balears

Las instituciones vinculadas al Premio Ciudadanía han formado parte del Círculo de Promotores o han sido finalistas de la primera edición.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.