



**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO SECTORIAL MUSOL EXCELENTE 2015 –
2019**

INTRODUCCIÓN

En el período 2015-2019 se implementaron acciones de mejora provenientes de la autoevaluación realizada en base al modelo EFQM de Excelencia. Las actividades específicas, programadas, distribuidas según responsable y correspondientes con los criterios EFQM se evaluaron según las evidencias documentadas encontradas y entrevistas. Además, el plan de mejora propuesto contenía Indicadores de Seguimiento en base a los cuales se realizó la evaluación de los resultados.

En el presente informe se presentan los principales resultados de dicha evaluación. La forma de presentación es de carácter resumido y concreto para facilitar su lectura y uso, sin embargo, al finalizar el documento se añaden anexos que complementan y aclaran la obtención de los resultados.

EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL MUSOL EXCELENTE 2015 – 2019

En el plan estratégico sectorial MUSOL excelente 2015 – 2019 se planteó un plan de mejora basado en los siguientes ámbitos de actuación:

1. Gestión integrada por procesos y orientada a resultados.
2. Gestión, satisfacción y desarrollo de las personas de la organización.
3. Comunicación, transparencia y fundraising.
4. Gestión y satisfacción de los stakeholders.
5. Tecnología e innovación.
6. Satisfacción de los clientes (usuarios y financiadores).

Para dicho plan se establecieron indicadores de Seguimiento y Evaluación Previstos, para los cuales se realizó una valoración y nivel de cumplimiento para la obtención de resultados.

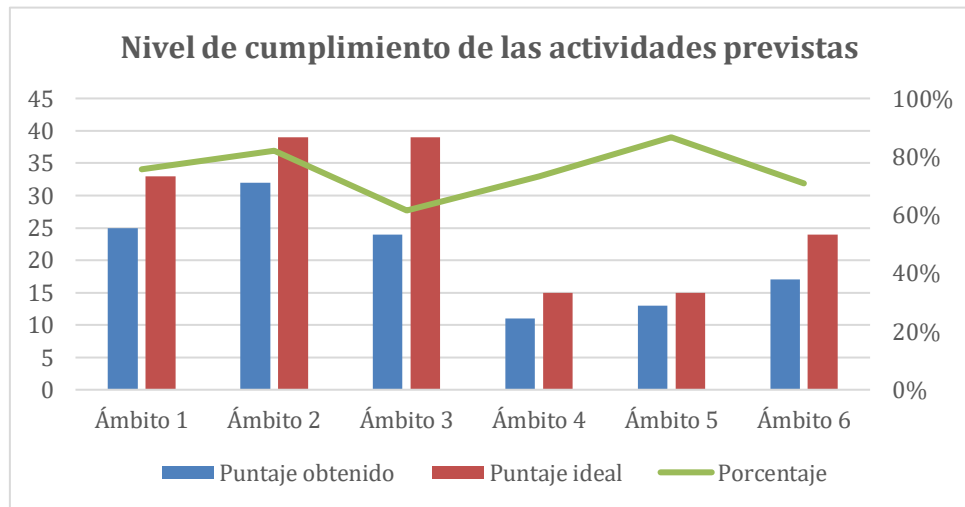
A continuación, se detallan y se entregan datos de la valoración del cumplimiento de los indicadores definidos en el plan de mejora.

Indicadores de Seguimiento y Evaluación Previstos.

Se realiza el 90 % de las actividades previstas por el plan de mejora.

Para determinar la realización de las actividades previstas en el plan de mejora, se determinó según nivel de cumplimiento y se evaluó cada una de las actividades en base a distintas fuentes de información y evidencias. La evaluación y valoración según nivel de cumplimiento para cada actividad se detalla en el *Anexo 1*.

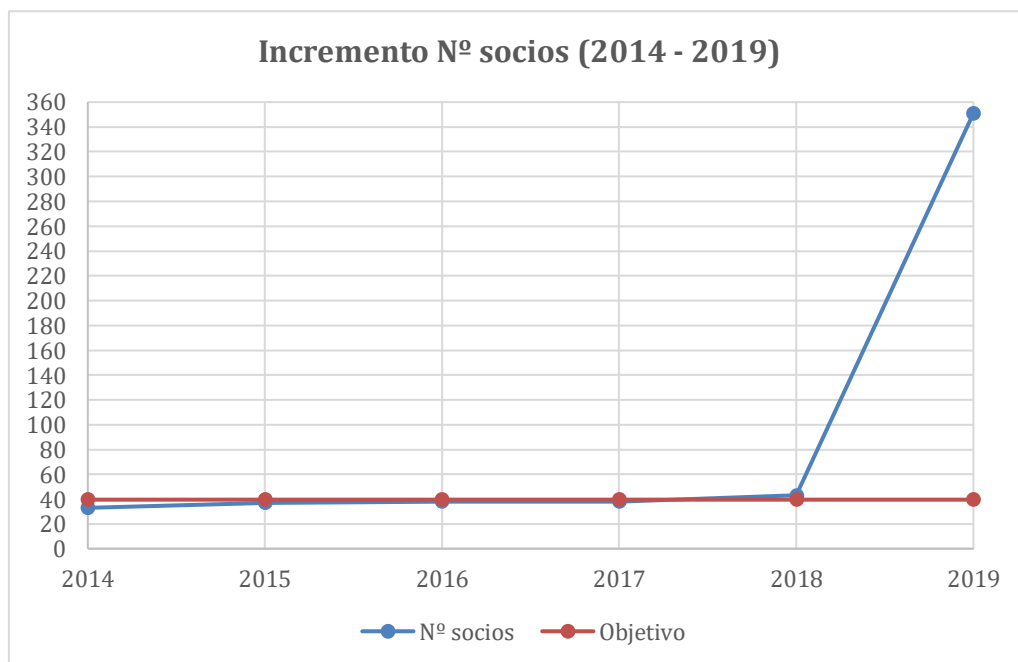
En el siguiente gráfico se puede identificar que las actividades previstas para cada ámbito de actuación no llegaron a alcanzar el 90% del nivel de cumplimiento esperado.



Finalmente, luego de la evaluación realizada se puede determinar que hay algunas actividades que se pueden incluir en el nuevo plan estratégico MUSOL Excelente 2020-2024 y otras que la organización decidió no realizar porque las consideró poco relevantes.

Aumenta un 20 % el número de socios que pagan una cuota a la Fundación.

Para el período 2014-2019 el número de socios se elevó considerablemente gracias a los dos acuerdos firmados con Colegio Cosital-Valladolid y Cosital Granada, los cuales sumaron 308 nuevos socios, generando un total de 351 socios para el año 2019, sobrepasando el objetivo esperado, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:



En 2019, aumenta un 20 % el volumen anual de subvenciones obtenidas (año base: 2014).

Para el período 2014-2019 el volumen anual de subvenciones aumentó a más del doble ya que el año de base 2014 el total de 994.808 euros (publicado en: <http://musol.org/images/stories/archivos/2015/MemoriaMusol2014.pdf> , p.40) y al 2017 la cifra se elevó a 2.095.982 euros (publicado en: http://musol.org/images/Revista_Memoria_Musol2017_VERSION003.pdf , p.50).

En 2019, MUSOL colabora con 5 empresas privadas mediante acuerdos firmados.

Durante el período 2014-2019 la organización MUSOL colaboró con dos empresas, ADEIT y la empresa informática TesiGandia, con las cuales se generaron acuerdos firmados que se resumen en el *Anexo 2*. Además, durante este mismo periodo se colaboró con la universidad privada UCJC.

En 2019, MUSOL colabora con 3 organizaciones sin fines lucrativos mediante acuerdos firmados.

Durante el período 2014-2019 la organización MUSOL colaboró con organizaciones sin fines lucrativos. Estas organizaciones son ONGAWA Ingeniería para el Desarrollo Humano, PROSALUS GIPUZKOA, Psicólogas y psicólogos sin fronteras (PsF) y Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI), con todas ellas se firmaron acuerdos (ver *Anexo 2*).

En 2019, musol Consulting logra un volumen de contratación de 150.000 € anuales.

Durante el período 2014-2019, musol Consulting se mantuvo activo. Sin embargo, no se logró el volumen de contratación esperado. En 2018 fueron unos 20.000 € anuales.

El porcentaje de satisfacción global de los clientes-usuarios de MUSOL es superior al 85% (media de los resultados de las encuestas suministradas durante el año en todos los años de 2015 a 2019).

Las encuestas de satisfacción se elaboran según el modelo SERVQUAL; este modelo utiliza un cuestionario estándar que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Cada dimensión es evaluada a través de una escala de respuesta múltiple, por cada participante de los cursos impartidos por la organización (clientes-usuarios). En la gran mayoría de las encuestas realizadas se puede identificar que el nivel de satisfacción global de los clientes-usuarios es “bien” y “excelente”, con lo cual se concluye que el servicio prestado por la organización satisface la expectativa de los clientes.

ANEXO 1: EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN DE MEJORA

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN DE MEJORA

Para esta evaluación se determinó utilizar como fuentes de información y evidencias los documentos y/o publicaciones y entrevistas realizadas mediante cuestionarios.

Además, se definió un parámetro de medición para cada actividad que se muestra a continuación:

Puntuación	Nivel de cumplimiento	Descripción
1	No hay cumplimiento	No existe evidencia de que la acción de mejora se realizó.
2	Mediano cumplimiento	La acción de mejora se encuentra medianamente realizada o implantadas.
3	Cumplimiento óptimo	Se cumplió satisfactoriamente

Finalmente, se generó una matriz para evaluar cada actividad propuesta en el plan de mejora, en donde se incluye la fuente de información, las acciones realizadas, el nivel de cumplimiento y en algunos casos observaciones para detallar o dar orientaciones informativas respecto a la acción de mejora realizada.

Aspecto evaluado			Fuente de información	Acciones realizadas
CÓDIGO ACTIVIDAD	ACCIÓN DE MEJORA PROPUESTA	RESPONSABLE		
1. Gestión integrada por procesos y orientada a resultados.				
Gestión por procesos				
1.1	Diseñar un mapa de procesos coherente con la estrategia de la organización en base al cual se organice la información y documentación de la entidad.	Responsable de Calidad	Documentos y/o publicaciones	La versión inicial del Mapa Procesos de la Fundación Musol creada el 03 de diciembre de 2016. Además es coherente con la estrategia de la organización.
1.2	Diseñar un sistema de organización de la documentación del sistema de gestión integrado (política, objetivos, procesos, procedimientos, modelos y registros), coherente con el mapa de procesos y en base a una codificación clara, adaptando, revisando o reestructurando el manual de procedimientos.	Responsable de Calidad	Documentos y/o publicaciones	La versión inicial de la Lista de Procesos y Procedimientos fue creada el 09 de enero de 2017, contiene la estructura y codificación del sistema documental del Sistema Integrado de Gestión de la Fundación Musol. Además posee una clara codificación asociada al nombre del procedimiento, nombre del procedimiento, instrucción o formulario y finalmente la numeración.
1.3	Revisar los procedimientos existentes y avanzar en la elaboración de nuevos procedimientos sistematizándolos mediante un formato o modelo único que incluya indicadores de rendimiento para el cuadro de mando. Se consideran prioritarios los procedimientos relacionados con la gestión de proyectos y los procedimientos ya en uso en el área de administración y finanzas (en uso, pero aún no debidamente sistematizados), seguirán los demás procedimientos previstos en el presente plan de mejora y los que el grupo de calidad e innovación priorice.	Responsable de Calidad	Documentos y/o publicaciones	Se evidencia a través de un checklist la existencia de todos los documentos codificados del sistema documental integrado de gestión de la Fundación MUSOL.
1.4	Integrar el procedimiento de funcionamiento del grupo de calidad e innovación en el manual de procedimientos	Responsable de Calidad	Documentos y/o publicaciones	La versión inicial del Diagrama de Flujo de Calidad e Innovación de la Fundación Musol fue creada el 11 de noviembre de 2015. Además, se evidencia que el procedimiento

				integrado al Manual procedimientos.
1.5	Incluir el procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas en el manual de procedimientos.	Responsable de Calidad	Documentos y/o publicaciones	La versión inicial del Diagrama Flujo de Calidad e Innovación (Acciones correctivas y preventivas) de la Fundación Musol fue creada en noviembre de 2015. Además, existe evidencia que el procedimiento fue integrado al Manual procedimientos.
Indicadores y cuadro de mando integral (balanced scorecard)				
1.6	Dotar MUSOL de un cuadro de mando que aglutine indicadores técnicos (relacionados con los objetivos estratégicos y previstos en los planes estratégicos), de gestión (relacionados con los procesos y la eficiencia) y económicos (objetivos de contratación, etc.) en una herramienta única de fácil interpretación para toda la dirección ejecutiva.	Responsable de Calidad	Entrevista	Existen cuadros de seguimiento de indicadores clave, pero no un cuadro de mando.
1.7	Incluir en los procedimientos del manual de procedimientos la actualización de las herramientas que alimentarán el cuadro de mando, de manera que la actualización sea rutinaria y sistemática.	Responsable de Calidad	Entrevista	Existen cuadros de seguimiento de indicadores clave, pero no un cuadro de mando.
Gestión de riesgos				
1.8	Establecer un procedimiento para la puesta en práctica de la evaluación periódica de las contrapartes, prevista por la policy de trabajo con contrapartes, como medida de gestión del riesgo asociado a la colaboración con terceros.	Técnico de Proyectos	Entrevista	No se ha realizado la acción de mejora propuesta.
1.9	Implantar un sistema de gestión de riesgos basado en modelos consolidados y adaptados a la organización, conectado en particular con la gestión de contrapartes.	Responsable de Calidad	Entrevista	No se ha realizado la acción de mejora propuesta.

Gestión medioambiental

1.10	Diseñar un procedimiento documentado para la identificación y gestión de los aspectos medioambientales y los posibles impactos medioambientales significativos, adaptando el modelo de gestión medioambiental ISO 14000.	Responsable de Calidad	Entrevista	No se ha realizado la acción de mejora propuesta.
1.11	Elaborar y difundir un guía básico de hábitos medioambientales en las oficinas de MUSOL, contando con el apoyo de voluntarios.	Voluntario	Entrevista, Documentos y/o publicaciones	La "Guía ambiental de las oficinas MUSOL" contempla puntos de: del agua, energía, uso de recursos materiales, y un decálogo de buenas prácticas en la vida diaria.

Aspecto evaluado			Fuente de información	Acciones realizadas
CÓDIGO ACTIVIDAD	ACCIÓN DE MEJORA PROPUESTA	RESPONSABLE		
2. Gestión, satisfacción y desarrollo de las personas de la organización.				
2.1	Incluir en las descripciones de puesto referencia a los procesos en que participa el personal.	Responsable de Calidad	Documentos y/o publicaciones	En la multiplataforma de nu Dropbox se encuentra ordenada alfabéticamente cada descripción de puesto de la organización.
2.2	Incluir la misión, visión y valores de la organización en las descripciones de puesto.	Voluntario	Documentos y/o publicaciones	Para cada descripción de puesto existe un perfil de competencias que incluye el nivel de competencias institucionales, que abarcan la misión, visión y valores
2.3	Elaborar un procedimiento documentado de acogida e inducción del personal remunerado y voluntario que incluya la entrega y conocimiento de la misión, visión y valores.	Voluntario	Documentos y/o publicaciones	La versión inicial del Diagrama de flujo del procedimiento de Acogida y seguimiento voluntariado prácticas en territorio nacional fue creado el 8 de marzo de 2017. Existen también Diagrama de flujo de procedimiento de Acogida y seguimiento voluntariado prácticas en el extranjero. Ambos documentos reflejan claramente el procedimiento respectivo.
2.4	Incluir en las descripciones de puesto las competencias diferenciando en generales y específicas y previendo objetivos de desarrollo de las mismas.	Responsable directo de cada persona	Documentos y/o publicaciones	Para cada descripción de puesto existe un perfil de competencias que incluye el nivel de competencias institucionales y el nivel de las competencias clave de puesto.
2.5	Elaborar de forma participativa un diccionario de competencias de MUSOL diferenciando en generales y específicas, contando con el apoyo de voluntarios.	Responsable de Calidad	Documentos y/o publicaciones	La versión inicial del diccionario de competencias de MUSOL fue creada el 13 de mayo de 2015. Además, evidencia que existe una diferenciación entre las competencias institucionales y las competencias clave de cada puesto de trabajo.

2.6	Incluir en las descripciones de puesto objetivos con indicadores técnicos SMART que faciliten la evaluación del personal y la identificación de las áreas de mejora. Dichos objetivos deben estar vinculados a los procesos en que participa cada puesto y a los objetivos estratégicos de la organización.	Responsable directo de cada persona	Documentos y/o publicaciones	Para cada descripción de puesto existen objetivos e indicadores en los documentos de la multiplataforma de nube Dropbox.
2.7	Incluir en el manual de procedimientos un procedimiento de valoración y planificación de las necesidades de voluntariado (Plan de voluntariado), como desarrollo del manual de gestión del voluntariado.	Responsable de Calidad	Entrevista	No se ha realizado la acción de mejora propuesta.
2.8	Revisar el organigrama de MUSOL adaptándolo a las exigencias del nuevo plan estratégico.	Responsable de Calidad	Documentos y/o publicaciones	El documento se encuentra disponible en la multiplataforma de nube Dropbox.
2.9	Incluir en el manual de procedimientos un procedimiento de evaluación anual del personal que dé como fruto la planificación de la formación del personal, manteniendo el carácter consensuado de las prioridades formativas. Se usarán para ello el proceso y los modelos ya en uso, pero aún no formalizados.	Responsable de Calidad	Documentos y/o publicaciones	El documento se encuentra disponible en la multiplataforma de nube Dropbox.
2.10	Aumentar el % de ejecución del plan de formación anual, mediante la implicación proactiva del personal en la búsqueda de los cursos, que deberá incluirse en el procedimiento de planificación de la formación.	Responsable de Calidad	Entrevista, Documentos y/o publicaciones	Existe un avance significativo en la formación del personal, pero no existe una implicación proactiva, que no son todas las personas las que se forman. En la multiplataforma de nube Dropbox se encuentran disponibles las evidencias en carpetas distribuidas por año.
2.11	Incluir en el manual de procedimientos un procedimiento de valoración de la eficacia de las formaciones del personal y de la aplicación de sus contenidos en el trabajo.	Responsable de Calidad	Entrevista, Documentos y/o publicaciones	Se evidencia en el Manual de procedimientos, en el capítulo de Formación el procedimiento para solicitar formación, además de solicitar por escrito dicha solicitud con su respectiva justificación y otros detalles de la formación que se deben completar en el anexo "modelo de planificación de formación".

2.12	Realizar encuestar de clima laboral con periodicidad conforme a las capacidades de la organización y, partir de ellas, identificar actividades de mejora.	Responsable de Calidad	Entrevista	No se ha realizado la acción de mejora propuesta.
2.13	Elaborar estadísticas sobre la evolución del personal a partir de los datos recopilados de la medición de los objetivos previstos en las descripciones de puesto y relativas evaluaciones, así como en la valoración del impacto de las formaciones.	Responsable de Calidad	Entrevista	No se ha realizado la acción de mejora propuesta.

Aspecto evaluado			Fuente de información	Acciones realizadas
CÓDIGO ACTIVIDAD	ACCIÓN DE MEJORA PROPUESTA	RESPONSABLE		
3. Comunicación, transparencia y fundraising				
3.1	Poner en marcha un sistema de Customer Relationships Management (CRM) que se actualice de forma sistemática mediante un procedimiento documentado y facilite la implicación de los grupos de interés, contando con el apoyo de voluntarios.	Responsable de Calidad	Entrevista	Documento CIVICRM y por restricción de quienes pueden acceder a él.
3.2	Adoptar un procedimiento documentado para asegurar que toda la información de transparencia y rendición de cuentas prevista por las principales herramientas del sector (Fundación Lealtad, herramienta de transparencia y buen gobierno de la CONGDE, Ley de transparencia, etc.) esté disponible, mediante la aplicación sistemática y documentada de checklists, al menos anuales, contando con el apoyo de voluntarios.	Responsable de Calidad	Entrevista	No se ha realizado la acción de mejora propuesta.
3.3	Publicar un boletín con periodicidad al menos bimensual dirigido al personal y al patronato del MUSOL con informaciones y noticias sobre la organización, contando con el apoyo de voluntarios.	Responsable de sub-área comunicación	Entrevista	No se ha realizado la acción de mejora propuesta.
3.4	Mejorar la infraestructura (pintar paredes, cambio disposición complementos como cuadros y fotos, iluminación, etc.) y el mobiliario, así como la estructura de archivo y almacenamiento, consolidando un estilo uniforme en la oficina inspirado en los valores de la sobriedad, la solidaridad, la innovación y coherente con la imagen de marca de MUSOL.	Responsable de Calidad	Entrevista	Las acciones realizadas fueron: se pintó las paredes, se renovó ordenadores, se cambió iluminación a LED, se instaló filtro de agua por osmosis para evitar consumir agua embotellada.

3.5	<p>Crear un procedimiento de clasificación y organización de las publicaciones internas y externas, incluyendo los artículos, compatible con las limitaciones de espacio y archivo y que fomente la difusión interna y/o externa de las mismas, contando con el apoyo de voluntarios. La organización incluye las copias en físico, así como la organización en el apartado de publicaciones de la página web, creando un buscador temático de publicaciones de MUSOL en la web de la organización. Incluirá el control del Nº de copias, su distribución, etc., plasmándose un procedimiento para ello a incluir en el manual de procedimientos.</p>	Responsable de Calidad	Entrevista	<p>La versión inicial del Diagrama de flujo del procedimiento Registro de Publicaciones (RP) de Fundación Musol fue creada el 30 de marzo de 2015.</p>
3.6	<p>Planificar e implementar un plan de difusión de las publicaciones de MUSOL, enfocado a los grupos meta más pertinentes, bibliotecas y catálogos de artículos y publicaciones. Dicho plan se implementará para todas las publicaciones ya existentes y que conservan actualidad y para todas las nuevas publicaciones futuras, plasmándose un procedimiento para ello a incluir en el manual de procedimientos.</p>	Responsable de sub-área comunicación	Entrevista	<p>Se difunden las publicaciones y en la web http://musol.org/es/comunicamos/publicaciones.html</p>
3.7	<p>Realizar un boletín mensual de MUSOL que incluya las actividades mensuales previstas, contando con el apoyo de voluntarios, y aumentando su difusión mediante el CRM, plasmándose un procedimiento para ello a incluir en el manual de procedimientos.</p>	Responsable de sub-área comunicación	Entrevista	<p>No se ha realizado la acción de mejora propuesta.</p>
3.8	<p>Elaborar un procedimiento que se incluya en el manual de procedimientos para la elaboración y ejecución de planes de comunicación de eventos, proyectos y acciones que se aplique sistemáticamente y de forma documentada, con un enfoque innovador e integral en el aprovechamiento de los medios a disposición. Los planes de comunicación incluirán indicadores para permitir su mejora continua.</p>	Responsable de Calidad	Entrevista	<p>No se ha realizado la acción de mejora propuesta.</p>

3.9	Elaborar un procedimiento que se incluya en el manual de procedimientos para el manejo de las redes sociales, que asegure publicaciones frecuentes y pertinentes, el aumento del público y de las visitas en las páginas web, FB, Twitter y LinkedIn de MUSOL, contando con el apoyo de voluntarios. El procedimiento describirá cómo escoger, programar y ejecutar las publicaciones, poner en marcha acciones de aumento del tráfico, etc. y se ejecutará con el apoyo de voluntarios.	Responsable de Calidad	Entrevista	No se ha realizado la acción de mejora propuesta.
3.10	Realizar una campaña anual de captación de socios utilizando las herramientas de planificación, ejecución y seguimiento a elaborar en la actividad 5c.2. De acuerdo a esta herramienta, cabe destacar la importancia de los indicadores de eficacia para ir mejorando continuamente las técnicas usadas.	Responsable de sub-área comunicación	Entrevista	No se ha realizado la acción de mejora propuesta.
3.11	Reestructurar la página web de MUSOL, coherentemente con el mapa de procesos de la organización y teniendo en cuenta el checklist previsto por la Actividad 1c.2, para mejorar la accesibilidad a la información, el aspecto y el carácter userfriendly, 3.0 e innovador de la página.	Responsable de sub-área comunicación	Entrevista	No se ha realizado la acción de mejora propuesta.
3.12	Incluir en el manual de planificación estratégica y operativa y aplicar una fase de difusión sistemática de los planes estratégicos.	Responsable de Calidad	Entrevista	Se difunde a través de la disponibilidad de acceso en la web.
3.13	Difundir el plan musol EXCELENTE, sus avances y resultados finales para posicionar a MUSOL como modelo de gestión integral de organizaciones no lucrativas.	Responsable de sub-área comunicación	Entrevista	Se difunde a través del sitio web de la fundación y fue promovido en los encuentros como, por ejemplo: R 2017.

Aspecto evaluado			Fuente de información	Acciones realizadas
CÓDIGO ACTIVIDAD	ACCIÓN DE MEJORA PROPUESTA	RESPONSABLE		
4. Gestión y satisfacción de los stakeholders				
4.1	Identificar los partners sin fin lucrativo prioritarios y firmar con ellos convenios de colaboración genéricos para plasmar las relaciones interinstitucionales.	Director ejecutivo	Entrevista	Existen los acuerdos de convenios
4.2	Elaborar un plan de acción para la promoción de las alianzas con el sector privado, seleccionando las empresas en base a los criterios de la Policy de Comunicación de MUSOL y definiendo objetivos diferenciados en la alianza (donativo finalista, donativo de estructura, voluntarios corporativos, otras colaboraciones en especie, etc.) y medible con indicadores SMART. Dicho plan, en la parte dirigida a donativos finalistas, será vinculado al plan operativo anual de MUSOL. Es decir, en el plan operativo se establecerán los proyectos a proponer a las empresas que serán recogidos en el plan de acción para la promoción de las alianzas con el sector privado. Este procedimiento se incluirá en el manual de planificación. Se valorará la alianza con proveedores, para construir relaciones de colaboración integral de carácter win-win.	Director área proyectos	Entrevista	No se ha realizado la acción de mejora propuesta en su totalidad, pero existe evidencia de haber realizado alianzas ad hoc por ejemplo para dar cursos online

4.3	Implementar de forma sistemática el plan de acción para la promoción de las alianzas con el sector privado, realizando las visitas y reuniones previstas y las acciones de contacto y seguimiento previstas.	Director área proyectos	Entrevista	No se ha realizado la acción de mejora propuesta en su totalidad, pero existe evidencia de haber realizado alianzas ad hoc por ejemplo para dar cursos online.
4.4	Evaluar el plan de acción para la promoción de las alianzas con el sector privado, según los indicadores establecidos y sistematizando acciones de mejora.	Responsable de calidad	Entrevista	No se ha realizado la acción de mejora propuesta en su totalidad, pero existe evidencia de haber realizado alianzas ad hoc por ejemplo para dar cursos online.
4.5	Ampliar la presencia internacional mediante delegaciones debidamente registradas ante las autoridades competentes en Europa y en los países en vías de desarrollo prioritarios o considerados de interés para el desarrollo de asistencias técnicas.	Director área proyectos	Entrevista	No se ha realizado la acción de mejora propuesta en su totalidad, pero existe evidencia de haber hecho intentos en Bélgica

Aspecto evaluado			Fuente de información	Acciones realizadas
CÓDIGO ACTIVIDAD	ACCIÓN DE MEJORA PROPUESTA	RESPONSABLE		
5. Tecnología e innovación				
5.1	Realizar revisiones sistemáticas y periódicas de la organización de la información del servidor y de la documentación del archivo, de acuerdo a la metodología 5S.	Responsable de calidad	Entrevista	No se ha realizado la acción de mejora propuesta.
5.2	Establecer un procedimiento de clasificación y almacenamiento de archivos video, audio (Onedrive) y fotos (FlickPro) en la nube y realizar un plan de choque para la reclasificación del conjunto de archivos video, audio y fotos existentes, contando con el apoyo de voluntarios.	Responsable de calidad	Entrevista	La versión inicial del Diagrama de Flujo de Comunicación y Fundraising de la Fundación Musol fue creada en noviembre de 2014. Además existe evidencia que el procedimiento fue integrado y se optó finalmente por Flickr en donde se han ordenado y archivado fotos y videos.

5.3	Identificar y realizar copias de seguridad en la nube de la información de proyectos.	Directora de administración	Entrevista	En la organización se decidió utilizar un servidor de MUSOL en Dropbox que hace copias de seguridad permanentes. Además, existe un informático que copia los datos periódicamente en discos duros.
5.4	Poner en marcha una aplicación colaborativa (google site) para la gestión de las tareas de proyectos y personas, progresivamente alineado a los procedimientos que se vayan sistematizando en los procesos de gestión de proyectos.	Directora de administración	Entrevista	En la organización se decidió utilizar ASANA (antes se usaba Productee) para la gestión de las tareas de proyectos y personas.
5.5	Reorganizar la documentación institucional (manual de procedimientos, etc.) en una aplicación operativa integrada en el sistema Google (Drive) y de forma coherentemente con el mapa de procesos previsto por la Actividad 2d.2.	Responsable de calidad	Entrevista	En la organización se decidió utilizar un servidor online de MUSOL Dropbox para reorganizar la documentación institucional.

Aspecto evaluado			Fuente de información	Acciones realizadas
CÓDIGO ACTIVIDAD	ACCIÓN DE MEJORA PROPUESTA	RESPONSABLE		
6. Satisfacción de los clientes (usuarios y financiadores).				
6.1	Realizar investigaciones cada dos años para captar tendencias, necesidades e innovaciones para atender las necesidades de los grupos meta de la organización, en particular en Europa, utilizando técnicas de marketing relacional y el CRM.	Responsable su- área de comunicación	Entrevista	No se ha realizado la acción de mejora propuesta.

6.2	Habilitar en la página web de MUSOL un canal de comunicación directo para quejas y sugerencias.	Responsable su- área de comunicación	Entrevista	No se ha realizado la acción de me propuesta, pero existen com electrónicos a disposición de to que utiliza una platilla online p comunicar las quejas y sugerencia
6.3	Formar el personal de MUSOL en la metodología de calidad de los servicios SERVQUAL y en la elaboración de encuestas de satisfacción.	Responsable de calidad	Entrevista	Se han realizado formaciones personal de MUSOL, impartidas Francesco Filippi, sobre gestión procesos y en los proyectos. Ade se han incorporado encuestas satisfacción SERVQUAL da naciones y referencias bibliográf los técnicos.
6.4	Asegurar mediante un nuevo procedimiento documentado que todos los servicios prestados por MUSOL incluyan herramientas de medición de la satisfacción del cliente, cuyos datos se sistematicen y comuniquen a quien corresponda.	Responsable de calidad	Entrevista	Todos los proyectos inclu encuestas de satisfacción.
6.5	En el caso de las formaciones, asegurar mediante un nuevo procedimiento documentado que la adquisición de conocimientos y el cambio de actitudes se mida sistemáticamente, se procese en estadísticas y se comunique a quien corresponda.	Responsable de calidad	Entrevista	Todos los proyectos inclu encuestas de satisfacción.
6.6	Incluir en el procedimiento previsto por la actividad Actividad 6.4 objetivos de satisfacción medibles y acciones de monitoreo y evaluación de los mismos.	Responsable su- área de comunicación	Entrevista	Todos los proyectos inclu encuestas de satisfacción.
6.7	Incluir en el cuadro de mando, cuya formulación se prevé en la actividad Actividad 1b.1 indicadores internos de resultados en clientes financiadores (ej. Nº de requerimientos sobre propuestas/Nº propuestas; Nº de requerimientos sobre justificaciones/ Nº justificaciones, etc).	Responsable de calidad	Entrevista	No se ha realizado la acción de me propuesta.

6.8	Incluir en el cuadro de mando, cuya formulación se prevé en la actividad Indicadores internos de resultados en clientes-usuarios de servicios de formación en Europa (ejemplos: coste por alumnos, Nº asistentes en general y medio anual o por proyecto, Nº asistentes por € invertido).	Responsable de calidad	Entrevista	No se ha realizado la acción de mejora propuesta.
-----	---	------------------------	------------	---

ANEXO 2: RESUMEN DE ACUERDOS Y COLABORACIONES

EVALUACIÓN DE COLABORACIONES Y ACUERDOS DEL PLAN DE MEJORA	
1. Convenio de colaboración entre la Fundación MUSOL y la Fundación Universidad-Empresa de Valencia de la Universitat de València para la organización y desarrollo de acciones de formación online.	
Datos generales	
Nombre de la organización	Fundación Universidad-Empresa de Valencia (ADEIT)
Tipo de organización	Entidad sin ánimo de lucro
Fecha de convenio	12 de diciembre 2014
Descripción general del acuerdo	El convenio pretende establecer un marco estratégico de trabajo, que explicita el sentir y objetivos de la cooperación corresponsable entre ambas instituciones, y particularmente en lo referente a la formación a distancia a través de internet (e-learning) en América Latina, África y Europa.
2. Acuerdo de colaboración entre TesiGandia y Fundación MUSOL	
Datos generales	
Nombre de la organización	Tesigandia
Tipo de organización	
Fecha de convenio	
Descripción general del acuerdo	Desarrollar curso on-line.
3. Acuerdo de colaboración del Colegio Cosital-Valladolid	
Datos generales	
Nombre de la organización	Colegio Territorial de Secretarios, Interventores y Tesoreros de la Administración Local de Valladolid
Tipo de organización	Colectivo de profesionales
Fecha de convenio	19 de marzo de 2019
Descripción general del acuerdo	Propuesta de colaboración económica una cuota anual de 138 euros, correspondiente a 138 colegiados y colegiadas (un euro por colaborador o colaboradora).
4. Acuerdo de agrupación entre ONGAWA y MUSOL	
Datos generales	
Nombre de la organización	ONGAWA Ingeniería para el Desarrollo Humano
Tipo de organización	ONG (Organización No Gubernamental)
Fecha de convenio	17 de abril de 2018
Descripción general del acuerdo	Acuerdo de colaboración para mejorar la situación nutricional de la población del Departamento de Podor facilitando el acceso al agua potable, el saneamiento, la higiene y la alimentación.

5. Propuesta de colaboración económica con la Fundación MUSOL	
Datos generales	
Nombre de la organización	Colegio Territorial de Secretarios, Interventores y Tesoreros de la Administración Local de Granada
Tipo de organización	Colectivo de profesionales
Fecha de convenio	16 de enero de 2019
Descripción general del acuerdo	Colaborar económicamente con una cuota anual de 170 euros, correspondiente a 170 colegiados y colegiadas (un euro por colaborador o colaboradora).
6. Protocolo de colaboración entre el Ayuntamiento de Tarragona y la Fundación MUSOL	
Datos generales	
Nombre de la organización	Ayuntamiento de Tarragona
Tipo de organización	pública
Fecha de convenio	17 de diciembre de 2018
Descripción general del acuerdo	Facilitar y autorizar a Fundación Musol a acceder instrumentos, documentos para la ejecución de los proyectos en el ámbito de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.
7. Convenio de corresponsabilidad entre PROSALUS y Fundación MUSOL para la ejecución del proyecto “Mejora de la resiliencia de los sistemas de producción agrícola de las familias rurales y empoderamiento d mujeres campesinas en las comunas de Guédé Village y Guédé Chantier (Podor)” subvencionado por la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (AVCD).	
Datos generales	
Nombre de la organización	PROSALUS GIPUZKOA (entidad cabeza del consorcio)
Tipo de organización	Organización no gubernamental de cooperación al desarrollo (ONGD)
Fecha de convenio	11 de diciembre de 2018
Descripción general del acuerdo	Ambas entidades asumen la responsabilidad directa y solidaria en el proyecto proyecto “Mejora de la resiliencia de los sistemas de producción agrícola de las familias rurales y empoderamiento d mujeres campesinas en las comunas de Guédé Village y Guédé Chantier (Podor)”.
8. Convenio de colaboración entre la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI), MUSOL y el Instituto de Cooperación Internacional y Desarrollo Municipal (INCIDEM).	
Datos generales	
Nombre de las organizaciones	Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI). Instituto de Cooperación Internacional y Desarrollo Municipal (INCIDEM).
Tipo de organización	UCCI es una organización internacional de carácter municipalista, sin ánimo de lucro. INCIDEM es un Asociación sin ánimo de lucro.
Fecha de convenio	26 d septiembre de 2017
Descripción general del acuerdo	Impulsar la cooperación y el intercambio de conocimientos y experiencias entre dichas organizaciones. Favorecer el trabajo conjunto en el marco de la Agenda 2030, la Nueva Agenda Urbana y los Programas de Cooperación Integral.

9. Convenio de cooperación entre MUSOL, PsF y ONG 3D.	
Datos generales	
Nombre de la organización	Psicólogas y psicólogos sin fronteras (PsF) y ONG Démocratie, Droits humains et Développement local (ONG 3D)
Tipo de organización	Ambas son Organizaciones No Gubernamentales.
Fecha de convenio	25 de mayo 2018
Descripción general del acuerdo	Ejecutar el programa “Empoderamiento económico, comunitario y político de las mujeres de Sangalkam, Yénne y Bambilor (Región de Dakar – Senegal) fomentando a mejora de las políticas locales participativas de género”.
10. Convenio de cooperación entre Fundación DEMUCA y MUSOL.	
Datos generales	
Nombre de la organización	Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe.
Tipo de organización	Organización no gubernamental
Fecha de convenio	11 de mayo de 2000
Descripción general del acuerdo	Establecer un marco General de colaboración en la ejecución de programas, proyectos y acciones de cooperación y sensibilización en materia de Cooperación al Desarrollo Internacional.
11. Convenio Marco de colaboración entre universidad Camilo José Cela y MUSOL.	
Datos generales	
Nombre de la organización	Universidad Camilo José Cela
Tipo de organización	privada
Fecha de convenio	
Descripción general del acuerdo	Establecer unos cauces para la realización en común de actividades de asesoramiento, investigación, formación o cualquier otro tipo que redunden en beneficio de ambas partes, especialmente dentro del ámbito del voluntariado, la formación, la sensibilización social y la cooperación al desarrollo, sobre todo dentro del entorno universitario.