

# EJE ESTRATÉGICO DE ACCIÓN: MUSOL *EXCELENTE*

2020-2024.

# **AUTOEVALUACIÓN CON MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y PLAN DE MEJORA**

## Introducción

En el marco de búsqueda de la excelencia la Fundación MUSOL busca realizar una Autoevaluación basada en el Modelo EFQM de Excelencia para utilizarla como herramienta de mejora. Para mejorar, es necesario tener una guía que nos lleve a examinar de forma sistemática todos los aspectos del funcionamiento dentro de la organización y la Autoevaluación es una guía no normativa ni prescriptiva que respeta así las características de cada organización (Navarrete, 2008)

Para realizar dicho Autoevaluación Fundación MUSOL realizó un convenio de prácticas con la Fundación ADEIT, el cual consta en insertar a un estudiante del Máster en Gestión de la Calidad en las tareas relacionadas a este ámbito, lo que generó como resultado lo plasmado en este informe.

La autoevaluación y el plan de mejora responden al objetivo de desarrollo del plan estratégico de MUSOL para el eje de acción prioritario MUSOL EXCELENTE, que es:

Avanzar hacia una gestión excelente de la Fundación MUSOL, acorde a los modelos de calidad más exigentes y pertinentes, para mejorar el impacto y la satisfacción de todos los stakeholders de la organización, y ser un modelo de gestión en el ámbito no lucrativo.

## Autoevaluación mediante cuestionario

El método del Cuestionario permite igualmente localizar los resultados excelentes de la organización y la existencia de buenos métodos y actividades.

### Criterio 1

Este criterio refleja la acción del líder dentro de la organización. Cabe destacar que se realizó una modificación al formato del cuestionario, integrando las evidencias para poder exponer las buenas prácticas de la organización MUSOL.

CUESTIONARIO AUTOEVALUACIÓN EFQM			
1. LIDERAZGO			
Aspectos a analizar:	SI	NO	EVIDENCIAS
¿Hemos identificado quienes son los líderes de nuestra organización?	x		Organigrama – Coordinador de Calidad – Líderes por área
¿Han recibido formación en Calidad Total?	x		Responsable de calidad de la organización posee formación en gestión por procesos y es máster en Gestión de la Calidad.
¿Han desarrollado y difunden la Misión, Visión y Valores o principios éticos?	x		Web y memorias publicadas.
¿Son coherentes en su "día a día" con lo que difunden?	x		Memorias y web.
¿Imparten formación dentro de la organización?	x		Diagnóstico con necesidades formativas y se programan la formación

¿Son accesibles y escuchan?	x		Procedimiento de mejora continua – detecta error y se propone una mejora.
¿Animan a iniciar cambios y acciones de mejora?	x		Procedimiento de mejora continua.
¿Participan en los proyectos de mejora?	x		Cualquier integrante puede presentar procedimiento y la dirección se involucra.
¿Reconocen los esfuerzos y logros de las personas?		X	
¿Participan en actividades de mejora con clientes y proveedores?		x	
¿Difunden la Calidad Total fuera de la organización?	x		Responsable de calidad expone en foros – ejemplo: Larioja.
¿Revisan y mejoran la efectividad de su liderazgo?		x	No existe sistematización

Luego de completar el cuestionario, se realizó la puntuación de cada subcriterio, como se muestra a continuación:

<b>SUBCRITERIO 1a: Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.</b>																								
PUNTUACIÓN		No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar						Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelos de referencia global			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Enfoque	Sólidamente fundamentado																		X					
	Integrado																			X				
	<b>TOTAL</b>	<b>85</b>																						
Despliegue	Implantado																		X					
	Estructurado																		X					
	<b>TOTAL</b>	<b>75</b>																						
Evaluación y Revisión	Medición								X															
	Aprendizaje y creatividad								X															
	Mejora e innovación								X															
	<b>TOTAL</b>	<b>35</b>																						
<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>		<b>65</b>																						
<b>SUBCRITERIO 1b: Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.</b>																								
PUNTUACIÓN		No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar						Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelos de referencia global			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Enfoque	Sólidamente fundamentado																		X					



	Integrado																					X																		
	<b>TOTAL</b>	<b>75</b>																																						
Despliegue	Implantado																						X																	
	Estructurado																						X																	
	<b>TOTAL</b>	<b>75</b>																																						
Evaluación y Revisión	Medición													X																										
	Aprendizaje y creatividad												X																											
	Mejora e innovación												X																											
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>																																						
<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>		<b>66</b>																																						
<b>SUBCRITERIO 1c: Los líderes se implican con los grupos de interés externos.</b>																																								
<b>PUNTUACIÓN</b>		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente										Se reconoce como modelos de referencia global																									
					0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10															
Enfoque	Sólidamente fundamentado																					X																		
	Integrado																					X																		
	<b>TOTAL</b>	<b>75</b>																																						
Despliegue	Implantado												X																											
	Estructurado											X																												
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>																																						
Evaluación y Revisión	Medición								X																															
	Aprendizaje y creatividad								X																															
	Mejora e innovación								X																															
	<b>TOTAL</b>	<b>35</b>																																						
<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>		<b>53</b>																																						
<b>SUBCRITERIO 1d: Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.</b>																																								
<b>PUNTUACIÓN</b>		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente										Se reconoce como modelos de referencia global																									
					0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10															
Enfoque	Sólidamente fundamentado																																	X						
	Integrado																																				X			
	<b>TOTAL</b>	<b>85</b>																																						
Despliegue	Implantado																																				X			

	Estructurado																				X																																			
	<b>TOTAL</b>	<b>85</b>																																																						
Evaluación y Revisión	Medición																																									X														
	Aprendizaje y creatividad																																															X								
	Mejora e innovación																																																X							
	<b>TOTAL</b>	<b>73</b>																																																						
<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>		<b>81</b>																																																						
<b>SUBCRITERIO 1e: Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.</b>																																																								
PUNTUACIÓN		No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar						Se puede demostrar plenamente				Se reconoce como modelos de referencia global																																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																																		
Enfoque	Sólidamente fundamentado																																																X							
	Integrado																																																	X						
	<b>TOTAL</b>	<b>90</b>																																																						
Despliegue	Implantado																																																				X			
	Estructurado																																																			X				
	<b>TOTAL</b>	<b>90</b>																																																						
Evaluación y Revisión	Medición																																																			X				
	Aprendizaje y creatividad																																																				X			
	Mejora e innovación																																																			X				
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>																																																						
<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>		<b>87</b>																																																						

## Criterio 2

Este criterio refleja como la organización implanta su Misión y Visión desarrollando una estrategia.

CUESTIONARIO AUTOEVALUACIÓN EFQM			
2. ESTRATEGIA			
Aspectos a analizar:	SI	NO	EVIDENCIAS
¿Hemos identificado nuestros "grupos de interés" y definido "quién", "cómo" y "cuándo" obtendremos información de los mismos?	x		Manual de planificación estratégica – "quién", contrapartes locales –

			"cómo" y "cuándo", reuniones y consultas periódicas.
¿Hemos identificado otras fuentes de información relevante —competidores, nuevas tecnologías, etc— y definido "quién", "cómo" y "cuándo" la obtendremos?		x	
¿Hemos definido cómo distribuir y analizar esta información?	x		Plan estratégico publicado en la web.
¿Hemos establecido un proceso de reflexión que produzca como resultado un documento que recoja nuestras estrategias y planes?	x		En manual de procedimientos internos y gestión de proyectos.
¿Comunicamos nuestras estrategias y planes a todos los "grupos de interés" en la medida en que les puedan afectar?	x		A través de la web.
¿Conocen las personas de nuestra organización las estrategias y planes, cómo les afectan y cuál debe ser su aportación a los mismos?	x		Programa de Inducción - difusión estrategia.
¿Hacemos un seguimiento periódico de la puesta en práctica de nuestra estrategia y planes?	x		Coherencia entre plan operativo (anual) y plan estratégico. Existen Indicadores seguimiento previstos para cada proyecto.
¿Tenemos mecanismos de alerta para el caso de que surjan alteraciones graves en los grupos de interés o en el entorno?		x	
¿Revisamos y actualizamos periódicamente la estrategia y los planes?	x		En manual de procedimientos internos y gestión de proyectos, está determinada la revisión periódica de la estrategia y los planes.

Luego de completar el cuestionario, se realizó la puntuación de cada subcriterio, como se muestra a continuación:

<b>SUBCRITERIO 2a: La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.</b>																							
PUNTUACIÓN		No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar						Se puede demostrar plenamente				Se reconoce como modelos de referencia global			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Enfoque	Sólidamente fundamentado																			X			
	Integrado																				X		
	<b>TOTAL</b>	<b>90</b>																					
Despliegue	Implantado																				X		
	Estructurado																				X		
	<b>TOTAL</b>	<b>90</b>																					
Evaluación y Revisión	Medición																				X		
	Aprendizaje y creatividad																				X		
	Mejora e innovación																				X		

<b>TOTAL</b>		<b>90</b>																				
<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>		<b>90</b>																				
<b>SUBCRITERIO 2b: La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.</b>																						
PUNTUACIÓN		No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar						Se puede demostrar plenamente				Se reconoce como modelos de referencia global		
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Enfoque	Sólidamente fundamentado																					X
	Integrado																					X
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>																				
Despliegue	Implantado																					X
	Estructurado																					X
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>																				
Evaluación y Revisión	Medición									X												
	Aprendizaje y creatividad									X												
	Mejora e innovación																					X
	<b>TOTAL</b>	<b>46</b>																				
<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>		<b>55</b>																				
<b>SUBCRITERIO 2c: La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.</b>																						
PUNTUACIÓN		No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar						Se puede demostrar plenamente				Se reconoce como modelos de referencia global		
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Enfoque	Sólidamente fundamentado																					X
	Integrado																					X
	<b>TOTAL</b>	<b>85</b>																				
Despliegue	Implantado																					X
	Estructurado																					X
	<b>TOTAL</b>	<b>90</b>																				
Evaluación y Revisión	Medición																					X
	Aprendizaje y creatividad																					X
	Mejora e innovación																					X
	<b>TOTAL</b>	<b>76</b>																				
<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>		<b>83</b>																				
<b>SUBCRITERIO 2d: La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.</b>																						





capacidades de nuestras personas mediante los planes de formación, el trabajo en equipo, los tutores internos y otros sistemas?			
¿Cómo se ayuda a las personas a conseguir los objetivos que tienen establecidos, a mejorar su desempeño y cómo se evalúan sus logros?	x		Manual de procedimientos incluye evaluación y planes formativos.
¿Cómo estimulamos la participación en actividades de mejora?	x		Existe un procedimiento de mejora continua - grupo de innovación y mejora continua.
¿Cómo estimulamos a las personas a asumir responsabilidades y tomar decisiones?			Diseño del puesto con amplitud horizontal, responsabilidad y decisiones delegadas por el tipo de control (Autonomía).
¿Cómo desarrollamos canales de comunicación formales e informales?	x		Asana sistema de gestión de tarea y Dropbox.
¿Cómo reconocemos los esfuerzos y logros?		x	No formalizado

Luego de completar el cuestionario, se realizó la puntuación de cada subcriterio, como se muestra a continuación:

<b>SUBCRITERIO 3a: Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.</b>																						
PUNTUACIÓN		No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelos de referencia global		
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Enfoque	Sólidamente fundamentado																	X				
	Integrado																		X			
	<b>TOTAL</b>	<b>85</b>																				
Despliegue	Implantado																		X			
	Estructurado																		x			
	<b>TOTAL</b>	<b>85</b>																				
Evaluación y Revisión	Medición																					
	Aprendizaje y creatividad																					
	Mejora e innovación																					
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>																				
<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>		<b>76</b>																				
<b>SUBCRITERIO 3b: Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.</b>																						
PUNTUACIÓN		No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelos de referencia global		
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Enfoque	Sólidamente fundamentado																					
																					X	





¿Cómo se establecen las alianzas para ofrecer mayor valor añadido y satisfacción a los clientes?	x		Batería de criterios que aseguran valor añadido y satisfacción a los clientes.  Convenios con identificación de tareas, para garantizar que el acuerdo sea eficaz.
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>			
¿Cómo alineamos nuestra estrategia financiera con la Estrategia y planes globales de nuestra organización?	x		Sostenibles y seguras – Documento Política de Inversiones.
¿Cómo gestionamos los riesgos financieros?	x		Documento Política de Inversiones, define los productos financieros que pueden usar.
¿Cómo evaluamos y decidimos las inversiones?	x		Documento Política de Inversiones.
¿Cómo nos financiamos?	x		Subvenciones públicas
¿Cómo controlamos los parámetros financieros a corto y largo plazo?	x		Control de programación de subvenciones anuales – Seguimiento por responsable de calidad.
<b>EDIFICIOS, EQUIPOS Y MATERIALES</b>			
¿Cómo mejoramos el uso de edificios e instalaciones y el aprovechamiento de los equipos?	x		Servicio informático externo
¿Cómo gestionamos las relaciones con los proveedores y establecemos alianzas con ellos cuando es preciso?		x	Normas de contratación, dificultan las alianzas.
¿Cómo evaluamos los productos y servicios de nuestros proveedores?		x	No está sistematizado
¿Cómo optimizamos los inventarios y la rotación de materiales?	x		Procedimientos definidos
¿Cómo conservamos y reciclamos los recursos no renovables, minimizamos los desperdicios y cuidamos el impacto medioambiental de los materiales?	x		Papel se reutiliza - Manual de las medidas de ahorro de energía.
<b>TECNOLOGIA</b>			
¿Cómo identificamos y evaluamos las tecnologías relevantes nuevas y emergentes?	x		Servicios informáticos externos aconseja nuevas tecnologías (Dropbox, renovación de equipos, discos sólidos y portátiles, etc.)
¿Cómo introducimos nuevas tecnologías y explotamos las ya existentes?	x		Dropbox, renovación de equipos, discos sólidos y portátiles.
¿Cómo protegemos y explotamos nuestra propiedad intelectual y patentes?	x		Publicaciones con creative common
<b>INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO</b>			
¿Cómo aseguramos la recogida, análisis y distribución de la información necesaria para que todas las personas dispongan de aquella que precisen para realizar su trabajo y tomar decisiones?	x		Recogida de información de documentación de proyectos (digital) y disponible en Dropbox (niveles de acceso por organigrama)
¿Cómo garantizamos la accesibilidad, seguridad y precisión de la información?	x		Existen niveles de acceso para proteger seguridad y no divulgación de contenido

			sensible. Auditor externo de ley de protección de datos.
¿Cómo adquirimos, incrementamos y utilizamos el conocimiento en nuestra organización?		x	

Luego de completar el cuestionario, se realizó la puntuación de cada subcriterio, como se muestra a continuación:

<b>SUBCRITERIO 4a: Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.</b>																								
PUNTUACIÓN		No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar				Se puede demostrar plenamente				Se reconoce como modelos de referencia global						
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Enfoque	Sólidamente fundamentado																	X						
	Integrado																		X					
	<b>TOTAL</b>	<b>85</b>																						
Despliegue	Implantado																						X	
	Estructurado																						X	
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>																						
Evaluación y Revisión	Medición																						X	
	Aprendizaje y creatividad																						X	
	Mejora e innovación																						X	
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>																						
<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>		<b>68</b>																						
<b>SUBCRITERIO 4b: Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.</b>																								
PUNTUACIÓN		No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar				Se puede demostrar plenamente				Se reconoce como modelos de referencia global						
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Enfoque	Sólidamente fundamentado																						X	
	Integrado																						X	
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>																						
Despliegue	Implantado																						X	
	Estructurado																						X	
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>																						
Evaluación y Revisión	Medición																						X	
	Aprendizaje y creatividad																						X	
	Mejora e innovación																						X	

		<b>TOTAL</b>	<b>100</b>																				
<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>		<b>100</b>																					
<b>SUBCRITERIO 4c: Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.</b>																							
<b>PUNTUACIÓN</b>		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelos de referencia global					
		0 5 1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	10 0			
<b>Enfoque</b>	Sólidamente fundamentado																				X		
	Integrado																					X	
	<b>TOTAL</b>	<b>75</b>																					
<b>Despliegue</b>	Implantado																					X	
	Estructurado																					X	
	<b>TOTAL</b>	<b>75</b>																					
<b>Evaluación y Revisión</b>	Medición																					X	
	Aprendizaje y creatividad																					X	
	Mejora e innovación																					X	
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>																					
<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>		<b>70</b>																					
<b>SUBCRITERIO 4d: Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.</b>																							
<b>PUNTUACIÓN</b>		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelos de referencia global					
		0 5 1 0	1 5	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	5 0	5 5	6 0	6 5	7 0	7 5	8 0	8 5	9 0	9 5	10 0			
<b>Enfoque</b>	Sólidamente fundamentado																					X	
	Integrado																					X	
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>																					
<b>Despliegue</b>	Implantado																					X	
	Estructurado																					X	
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>																					
<b>Evaluación y Revisión</b>	Medición																					X	
	Aprendizaje y creatividad																					X	
	Mejora e innovación																					X	
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>																					
<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>		<b>57</b>																					
<b>SUBCRITERIO 4e: Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.</b>																							
<b>PUNTUACIÓN</b>		No se puede demostrar						Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelos de					

		Limitada capacidad para demostrar										referencia global										
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Enfoque	Sólidamente fundamentado																	X				
	Integrado																		X			
	<b>TOTAL</b>	<b>85</b>																				
Despliegue	Implantado																	X				
	Estructurado																	X				
	<b>TOTAL</b>	<b>75</b>																				
Evaluación y Revisión	Medición											X										
	Aprendizaje y creatividad											X										
	Mejora e innovación											X										
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>																				
<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>		<b>70</b>																				

### Criterio 5

Este criterio refleja como la organización diseña, gestiona y mejora sus procesos, productos y servicios.

CUESTIONARIO AUTOEVALUACIÓN EFQM			
5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS			
Aspectos a analizar:	SI	NO	EVIDENCIAS
<b>GESTIÓN POR PROCESOS</b>			
¿Hemos identificado los procesos y subprocesos de nuestra organización, elaborando un "mapa de procesos" con ellos?	x		Existe documento "47_Mapa_procesos", en formato Excel.
¿Estamos gestionando los procesos, es decir, hemos nombrado propietarios, documentado los procesos (según normativa ISO 9000 u otros métodos), establecido sus equipos de mejora, indicadores, objetivos, etc?	x		Existe documento "63_Lista_codificación", en formato Excel. Flujograma y descripciones técnicas. Proceso para archivar documentos.
¿Hemos identificado cuáles son nuestros procesos clave partiendo de nuestra estrategia y planificación?	x		Plan estratégico público en la web. Mapa de procesos incluye gestión de procesos en base a la estrategia.
¿Cómo introducimos y comunicamos los cambios y mejoras en nuestros procesos y evaluamos sus resultados?	x		Procedimiento para mejora de procedimientos. Cada modificación se comunica internamente por correo electrónico.
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>			







		<b>TOTAL</b>	<b>85</b>																			
		<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>	<b>88</b>																			
<b>SUBCRITERIO 5e: Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.</b>																						
PUNTUACIÓN		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelos de referencia global				
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Enfoque	Sólidamente fundamentado											X										
	Integrado											X										
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>																				
Despliegue	Implantado																			X		
	Estructurado																			X		
	<b>TOTAL</b>	<b>85</b>																				
Evaluación y Revisión	Medición								X													
	Aprendizaje y creatividad								X													
	Mejora e innovación								X													
	<b>TOTAL</b>	<b>35</b>																				
<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>		<b>57</b>																				

### Criterio 6

Este criterio refleja los resultados de los clientes de la organización.

CUESTIONARIO AUTOEVALUACIÓN EFQM			
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES			
Aspectos a analizar:	SI	NO	EVIDENCIAS
¿Hemos identificado a todos los clientes de nuestra organización?	x		Identificación de usuarios en cada proyecto. Financiadores/donantes en planes operativos (clientes).
¿Hemos investigado e identificado cuáles son los aspectos significativos y su importancia relativa para lograr la satisfacción de nuestros clientes?	x		Medición a través de encuestas.
¿Preguntamos periódicamente su satisfacción a nuestros clientes mediante encuestas, entrevistas estructuradas o grupos focales?	x		Modelo SERVQUAL para satisfacción del cliente-usuario. Grupos focales y evaluaciones externas con metodologías participativas.
¿Conocemos cómo nos ven en relación con nuestros competidores?		x	No existe competencia

¿Analizamos los resultados anteriores y sus tendencias, establecemos objetivos y planes de mejora y creamos equipos de mejora?	x		Procedimiento de acciones correctivas y preventivas. Se inicia con disconformidad desde un proyecto (informe externo e interno).
¿Utilizamos comparaciones externas para identificar organizaciones más avanzadas que las nuestras y aprendemos de ellas?		x	
¿Hemos identificado "indicadores de rendimiento" internos que nos den información que complementa a la anterior?		x	
¿Analizamos los indicadores de rendimiento y sus tendencias, establecemos objetivos y planes de mejora y nos comparamos externamente?		x	

Luego de completar el cuestionario, se realizó la puntuación de cada subcriterio, como se muestra a continuación:

<b>SUBCRITERIO 6a: Percepciones (75%)</b>																											
PUNTUACIÓN		No se puede demostrar					Limitada capacidad para demostrar				Se puede demostrar						Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelos de referencia global					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					
Relevancia y Utilidad	Ámbito y Relevancia																										
	Integridad																										
	Segmentación																										
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>																									
Rendimiento	Tendencias																										
	Objetivos																										
	Comparaciones																										
	Confianza																										
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>																										
<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>		<b>39</b>																									
<b>SUBCRITERIO 6b: Indicadores de rendimiento (25%)</b>																											
PUNTUACIÓN		No se puede demostrar					Limitada capacidad para demostrar				Se puede demostrar						Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelos de referencia global					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					
Relevancia y Utilidad	Ámbito y Relevancia																										
	Integridad																										
	Segmentación																										
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>																									
Rendimiento	Tendencias																										
	Objetivos																										

	Comparaciones					x														
	Confianza																x			
	<b>TOTAL</b>	<b>49</b>																		
<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>		<b>50</b>																		

### Criterio 7

Este criterio refleja los resultados en las personas de la organización.

CUESTIONARIO AUTOEVALUACIÓN EFQM			
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS			
Aspectos a analizar:	SI	NO	EVIDENCIAS
¿Hemos investigado e identificado cuáles son los aspectos significativos y su importancia relativa para lograr la satisfacción de nuestras personas?		x	
¿Preguntamos periódicamente su satisfacción a nuestras personas mediante encuestas, entrevistas, estructuradas o grupos focales?		x	
¿Conocemos cómo nos ven en relación con otras organizaciones de nuestro entorno?		x	
¿Analizamos los resultados anteriores y sus tendencias, establecemos objetivos y planes de mejora y creamos equipos de mejora?		x	
¿Comunicamos los resultados a nuestras personas?		x	
¿Utilizamos comparaciones externas para identificar organizaciones más avanzadas y aprender de ellas?		x	
¿Hemos identificado "indicadores de rendimiento" internos que nos den información que complementa la anterior?	x		Indicadores de nivel por competencia. Gestión por competencias.
¿Analizamos los indicadores de rendimiento, establecemos objetivos y planes de mejora y nos comparamos externamente?	x		

Luego de completar el cuestionario, se realizó la puntuación de cada subcriterio, como se muestra a continuación:

SUBCRITERIO 7a: Percepciones (75%)																				
PUNTUACIÓN	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelos de referencia global															
	0 5 10 15	20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100															
Relevancia y Utilidad	Ámbito y Relevancia		x																	
	Integridad			x																
	Segmentación			x																



			gobernanza local (web planes estratégicos).
¿Realizamos medidas de percepción de nuestra comunidad?	x		En diagnóstico de cada proyecto se incluye: talleres, encuestas de muestras representativas y reuniones.
¿Utilizamos indicadores de rendimiento?	x		Matriz Marco lógico de cada proyecto.
¿Nos hemos marcado objetivos de mejora y creado equipos o nombrando responsables para ello?	x		Estrategias 2020 Musol están definidos los indicadores por sector.
¿Comparamos los resultados anteriores con los de otras organizaciones más avanzadas que la nuestra y aprendemos de ellas?		x	

Luego de completar el cuestionario, se realizó la puntuación de cada subcriterio, como se muestra a continuación:

<b>SUBCRITERIO 8a: Percepciones (25%)</b>																					
PUNTUACIÓN		No se puede demostrar				Limitada capacidad para demostrar				Se puede demostrar				Se puede demostrar plenamente				Se reconoce como modelos de referencia global			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Relevancia y Utilidad	Ámbito y Relevancia																			x	
	Integridad																			x	
	Segmentación																			x	
	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>																			
Rendimiento	Tendencias																				
	Objetivos																			x	
	Comparaciones																			x	
	Confianza																			x	
	<b>TOTAL</b>	<b>73</b>																			
<b>TOTAL SUBCRITERIO</b>		<b>84</b>																			
<b>SUBCRITERIO 8b: Indicadores de rendimiento (75%)</b>																					
PUNTUACIÓN		No se puede demostrar				Limitada capacidad para demostrar				Se puede demostrar				Se puede demostrar plenamente				Se reconoce como modelos de referencia global			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Relevancia y Utilidad	Ámbito y Relevancia																			X	
	Integridad																			X	
	Segmentación																			X	
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>																			







	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El patronato asegura el comportamiento ético al seguir el código de buen gobierno, previene el fraude y corrupción a través de un protocolo implantado en la organización. Con estas acciones los líderes aseguran los valores, principios éticos y cultura de MUSOL.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes no promueven de forma sistemática los valores de la organización externamente, para desarrollar e incrementar la reputación de la organización.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 85%</li> <li>• Despliegue: 75%</li> <li>• Evaluación y revisión: 35%</li> <li>• Puntuación global: 65%</li> </ul>
<b>Sub-criterio 1b.</b> Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se definen resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, tanto en la dirección de administración y finanzas como en la dirección de proyectos.</li> <li>• Evalúan resultados alcanzados en base a datos para cada proyecto con el fin de mejorar, y utilizan todo el conocimiento para interpretar el rendimiento.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No consiguen un alto nivel de confianza de todos los grupos de interés, ya que la organización no ha sistematizado mecanismos eficaces para entender futuros escenarios con proveedores.</li> <li>• Se carece de indicadores únicos y generales para medir la eficiencia de los procesos, ya que se divide en indicadores de los planes estratégicos y operativos.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 75%</li> <li>• Despliegue: 75%</li> <li>• Evaluación y revisión: 50%</li> <li>• Puntuación global: 66%</li> </ul>
<b>Sub-criterio 1c.</b> Los líderes se implican con los grupos de interés externos.	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Implantan diagnósticos para cada proyecto para entender, anticipar y dar respuesta a las distintas necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave.</li> <li>• Los líderes de la organización son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general.</li> <li>• Los líderes de la organización aseguran transparencia de forma anual al revisar los indicadores según la guía de la CONGDE sobre transparencia y buen gobierno.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes de la organización no logran animar de manera equitativa, ya que Europa MUSOL no tiene el mismo nivel de implicación de los grupos de interés que tiene en los Países en Desarrollo (PVDs).</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 75%</li> <li>• Despliegue: 50%</li> <li>• Evaluación y revisión: 35%</li> <li>• Puntuación global: 53%</li> </ul>
<b>Sub-criterio 1d.</b> Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para aprender rápidamente y responder con prontitud cuando es necesario, para ello se implementó un Procedimiento de mejora continua.</li> <li>• Los líderes de la MUSOL apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas; para ello se apoyan en el Procedimiento de mejora continua.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes de la organización no reconocen los esfuerzos y logros de forma sistematizada.</li> <li>• No existe sistematización para la revisión y mejora de la efectividad del liderazgo, lo cual no refuerza la cultura de la excelencia.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 85%</li> <li>• Despliegue: 85%</li> <li>• Evaluación y revisión: 73%</li> <li>• Puntuación global: 81%</li> </ul>
<b>Sub-criterio 1e.</b> Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El procedimiento de planificación estratégica es flexible y la organización demuestra su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en el contexto.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implican a todos los stakeholders relevantes para introducir los cambios necesarios que aseguren el éxito sostenido de la organización.</li> <li>• Gestionan eficazmente el cambio y priorizan las ideas creativas mediante un procedimiento de mejora continua.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una sistematización para reconocer a las personas cuando generan un cambio o proponen una idea creativa.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 90%</li> <li>• Despliegue: 90%</li> <li>• Evaluación y revisión: 80%</li> <li>• Puntuación global: 87%</li> </ul>
<b>Criterio 2:</b>	
Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.	
<b>Sub-criterio 2a.</b> La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un Manual de planificación estratégica que entrega estructura a cómo recoger las necesidades y expectativas de stakeholders el modo de incorporarlas a la estrategia.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen mecanismos de alerta para identificar cambios o alteraciones del entorno externo.</li> <li>• No anticipan de forma sistemática el impacto global y local que implica a los stakeholders.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 90%</li> <li>• Despliegue: 90%</li> <li>• Evaluación y revisión: 90%</li> <li>• Puntuación global: 90%</li> </ul>
<b>Sub-criterio 2b.</b> La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una policy de gestión de contrapartes locales que identifica qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos.</li> <li>• Existe un Manual de procedimientos internos y gestión de proyectos que contempla la revisión periódica para analizar los datos y capacidades de la organización.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No comparan su rendimiento con otras fuentes de información.</li> <li>• No existe benchmarking para comprender sus fortalezas y áreas de mejora.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 60%</li> <li>• Despliegue: 60%</li> <li>• Evaluación y revisión: 46%</li> <li>• Puntuación global: 55%</li> </ul>
<b>Sub-criterio 2c.</b> La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el Manual de procedimientos internos y gestión de proyectos se determina la revisión periódica.</li> <li>• Mantienen una estrategia actualizada debido a la revisión periódica que realizan y es coherente con su Misión y Visión.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen mecanismos de alerta para gestionar los riesgos estratégicos.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 85%</li> <li>• Despliegue: 90%</li> <li>• Evaluación y revisión: 76%</li> <li>• Puntuación global: 83%</li> </ul>
<b>Sub-criterio 2d.</b> La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El plan estratégico es comunicado a través de la web y en el Programa de inducción para las personas que ingresan a la organización.</li> <li>• Comunican la estrategia y políticas de apoyo a los stakeholders a través de las publicaciones.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecen objetivos que son medidos de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, a través de Indicadores de Seguimientos Previstos para cada proyecto.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe aprendizaje externo que generen cambios no pueden implantarlos a lo largo de toda la cadena de valor.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 75%</li> <li>• Despliegue: 75%</li> <li>• Evaluación y revisión: 56%</li> <li>• Puntuación global: 68%</li> </ul>
<b>Criterio 3:</b>	
Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.	
<b>Sub-criterio 3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.</b>	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definen claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas y lo realizan a través de la Evaluación por competencias con catálogo de competencias diseñado en base a la estrategia.</li> <li>• Su estructura organizativa se adapta para apoyar el logro de los objetivos estratégicos.</li> <li>• Los planes estratégicos están alineados a la gestión por competencias que está implantada en la organización.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No utilizan otras fuentes objetivas de información para proponer los planes de gestión de personas, solo se gestiona de forma directa con el personal.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 85%</li> <li>• Despliegue: 85%</li> <li>• Evaluación y revisión: 60%</li> <li>• Puntuación global: 76%</li> </ul>
<b>Sub-criterio 3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.</b>	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión por competencias define las habilidades y niveles de las personas necesarios para alcanzar la estrategia.</li> <li>• Realizan una evaluación por competencias que comprometen a las personas a mejorar sus resultados y compromiso con la organización.</li> <li>• Existen planes de formativos que se acuerdan para cada persona con el fin de rescatar las necesidades de cada uno.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe relación directa con los resultados de la formación y la eficacia que aporta o su contribución a la organización.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 90%</li> <li>• Despliegue: 90%</li> <li>• Evaluación y revisión: 58%</li> <li>• Puntuación global: 79%</li> </ul>
<b>Sub-criterio 3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.</b>	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un grupo de innovación y mejora continua que promueve una cultura de creatividad e innovación en toda la organización.</li> <li>• La organización anima al personal a ser embajadores de la imagen de la organización y representan a MUSOL en eventos que contribuyen a la sociedad en general.</li> <li>• El diseño de puesto con amplitud horizontal permite que cada persona asuma su responsabilidad dentro de la organización.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe reconocimiento a los logros alcanzados por las personas que refleje el nivel de implicación con la organización.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 90%</li> <li>• Despliegue: 90%</li> <li>• Evaluación y revisión: 75%</li> <li>• Puntuación global: 85%</li> </ul>
<b>Sub-criterio 3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.</b>	

Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen las herramientas de Dropbox y Asana como sistema de gestión de tarea que resuelve las necesidades de comunicación de las personas.</li> <li>• Existen buenas prácticas que fomentan el diálogo en toda la organización tanto para compartir la información como el conocimiento.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un sistema o canal de comunicación estandarizado para toda la organización que informe de manera periódica.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 75%</li> <li>• Despliegue: 75%</li> <li>• Evaluación y revisión: 50%</li> <li>• Puntuación global: 67%</li> </ul>
<b>Sub-criterio 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.</b>	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través del grupo de innovación y mejora continua permite que las personas se impliquen en la mejora e innovación.</li> <li>• Aplican nuevas formas de trabajar, como el teletrabajo para promover el equilibrio personal y los resultados de la organización.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un sistema de reconocimiento a los esfuerzos y logros del personal.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 50%</li> <li>• Despliegue: 50%</li> <li>• Evaluación y revisión: 35%</li> <li>• Puntuación global: 45%</li> </ul>
<b>Criterio 4:</b>	
Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.	
<b>Sub-criterio 4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.</b>	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una policy de contraparte local, para segmentar partners y proveedores, de acuerdo con la estrategia de la organización.</li> <li>• En la policy contraparte local existe una batería de criterios que aseguran relaciones sostenibles con partners y proveedores y otorgan valor añadido.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una evaluación sistematizada a los proveedores.</li> <li>• Normas de contratación que se le exige a la organización dificultan las alianzas.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 85%</li> <li>• Despliegue: 60%</li> <li>• Evaluación y revisión: 60%</li> <li>• Puntuación global: 68%</li> </ul>
<b>Sub-criterio 4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.</b>	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se</li> <li>• Existe un control de programación de subvención anual que otorga información y revisión económica y financiera para la organización.</li> <li>• Existe una documento de Política de Inversiones que define la evaluación, selección y validación de las inversiones teniendo en cuenta su impacto económico para la organización.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No flexibilidad financiera ya que son subvenciones públicas.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 100%</li> <li>• Despliegue: 100%</li> <li>• Evaluación y revisión: 100%</li> <li>• Puntuación global: 100%</li> </ul>
<b>Sub-criterio 4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.</b>	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un Manual de las medidas de ahorro de energía que busca minimizar el impacto ambiental.</li> <li>• Existe un procedimiento de control de inventario y gestión de equipos que busca lograr una gestión sostenible de equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización no promueven activamente los estándares económicos y ambientales.</li> </ul>

Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 75%.</li> <li>• Despliegue: 75%.</li> <li>• Evaluación y revisión: 60%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntuación global: 70%.</li> </ul>
<b>Sub-criterio 4d.</b> Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.		
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un servicio informático externo que evalúa y propone nuevas tecnologías para mejorar la agilidad de procesos y proyectos de la organización.</li> </ul>	
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización no identifica y no evalúa las tecnologías alternativas y emergentes de forma sistematizada (lo externaliza).</li> </ul>	
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 60%.</li> <li>• Despliegue: 60%.</li> <li>• Evaluación y revisión: 50%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntuación global: 57%.</li> </ul>
<b>Sub-criterio 4e.</b> Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.		
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la policy de contraparte local la organización asegura poner a disposición de sus líderes información suficiente que les sirva de apoyo para tomar decisiones.</li> <li>• Con la utilización de la plataforma Dropbox facilitan y supervisan el acceso, de acuerdo a organigrama, para un adecuado uso de la información y el conocimiento, garantizando la seguridad.</li> <li>• La organización utiliza creative common para garantizar y dar protección a la propiedad intelectual de la organización.</li> </ul>	
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen suficientes redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora.</li> </ul>	
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 85%.</li> <li>• Despliegue: 75 %.</li> <li>• Evaluación y revisión: 50%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntuación global: 70%.</li> </ul>
<b>Criterio 5:</b>		
Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.		
<b>Sub-criterio 5a.</b> Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.		
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un mapa de procesos integrado que refleja la estrategia de la organización.</li> <li>• Cada proyecto de la organización se realiza en base a un diagnóstico y se mide con indicadores de seguimiento previstos, permitiendo la revisión de la eficiencia y la eficacia de cada proyecto y su contribución a los objetivos estratégicos.</li> </ul>	
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una medición estandarizada de rendimiento.</li> </ul>	
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 80%.</li> <li>• Despliegue: 80%.</li> <li>• Evaluación y revisión: 50%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntuación global: 70%.</li> </ul>
<b>Sub-criterio 5b.</b> Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.		
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el diagnóstico que se realiza para cada proyecto se realiza una investigación y al finalizar el proyecto se hacen encuestas a los usuarios en conjunto a otras formas de obtención de información para identificar mejoras.</li> </ul>	
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización no desarrollan una amplia diversificación de servicios, no puede identificar a sus clientes potenciales ya que realiza proyectos específicos y basados en la investigación previa.</li> </ul>	
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 80%.</li> <li>• Despliegue: 80%.</li> <li>• Evaluación y revisión: 50%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntuación global: 70%.</li> </ul>
<b>Sub-criterio 5c.</b> Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.		
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización si identifica las necesidades, expectativas de sus clientes y las transforma en propuestas de valor atractivas y sostenibles.</li> </ul>	
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización no anticipa las distintas necesidades y expectativas de los clientes ya que realiza proyectos específicos y basados en la investigación previa.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización no utiliza estrategias de marketing para promocionar sus servicios.</li> </ul>	
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 30%.</li> <li>• Despliegue: 30%.</li> <li>• Evaluación y revisión: 30%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntuación global: 30%.</li> </ul>
<b>Sub-criterio 5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.</b>		
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización presta servicios que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la propuesta de valor que ofertan, ya que integran la estrategia y trabajan en base a lo detectado específicamente para cada proyecto.</li> </ul>	
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización no realiza comparaciones de su rendimiento con otras organizaciones.</li> </ul>	
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 90%.</li> <li>• Despliegue: 90%.</li> <li>• Evaluación y revisión: 85%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntuación global: 88%.</li> </ul>
<b>Sub-criterio 5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.</b>		
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de las encuestas realizadas en base al modelo SERVQUAL recogen continuamente las experiencias y percepciones de sus usuarios y se aseguran de que los procesos están alineados a la estrategia.</li> </ul>	
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un procedimiento sistematizado para las quejas y reclamaciones.</li> <li>• No existen datos estadísticos a partir de la información que entregan los usuarios para implementar mejoras.</li> <li>• No realizan comparaciones con otras organizaciones para replicar buenas prácticas en relación a los usuarios.</li> </ul>	
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: 50%.</li> <li>• Despliegue: 85%.</li> <li>• Evaluación y revisión: 35%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntuación global: 57%.</li> </ul>

## AGENTES RESULTADOS

### **Criterio 6:**

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.
- Demuestran resultados positivos o sostenidos en los clientes durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con sus clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

### **Sub-criterio 6a. Percepciones**

Son las percepciones que de la organización tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, ratings, felicitaciones y quejas. Estas percepciones deben dejar claro qué opinan los clientes sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.

LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR PERCEPCIONES SOBRE:

- Reputación e imagen.
- Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de productos y servicios.</li> <li>• Servicio, atención y apoyo al cliente.</li> <li>• Fidelidad y compromiso del cliente.</li> </ul>
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifican y establecen objetivos claros para los resultados clave en cada proyecto que desarrolla la organización.</li> <li>• Identifican a los financiadores/donantes para cada proyecto en los planes operativos.</li> <li>• Para medir la percepción en la satisfacción de los clientes la organización utiliza encuestas de modelo SERVQUAL.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen comparaciones externas que ayuden a aprender de como miden sus indicadores de rendimiento.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia y Utilidad: 50%</li> <li>• Rendimiento: 28%</li> <li>• Puntuación global: 39%.</li> </ul>
<p><b>Sub-criterio 6b. Indicadores de rendimiento</b></p> <p>Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de sus clientes. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.</p> <p>LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR INDICADORES DE RENDIMIENTO SOBRE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de productos y servicios.</li> <li>• Servicio, atención y apoyo al cliente.</li> <li>• Gestión de quejas.</li> <li>• Implicación de clientes y partners en el diseño de productos, procesos, etc.</li> </ul>	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una Matriz de Marco lógico con indicadores de rendimiento en donde se identifican y establecen los resultados clave esperados en cada proyecto.</li> <li>• Realizan mediación a sus usuarios mediante el modelo SERVQUAL.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un análisis estadístico de los indicadores de rendimiento que permita ver la tendencia.</li> <li>• No existe análisis de los resultados obtenidos que ayude a entender el impacto de los resultados futuros.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia y Utilidad: 50%</li> <li>• Rendimiento: 49%</li> <li>• Puntuación global: 50%.</li> </ul>
<p><b>Criterio 7:</b></p> <p>Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.</p> <p>En la práctica, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.</li> <li>• Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.</li> <li>• Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización.</li> <li>• Demuestran Resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años.</li> <li>• Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.</li> <li>• Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.</li> <li>• Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.</li> </ul>	
<p><b>Sub-criterio 7a. Percepciones</b></p> <p>Son las percepciones que de la organización tienen las personas. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones estructuradas. Estas</p>	



<p>percepciones deben dejar claro qué opinan las personas sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de personas, sus políticas de apoyo y sus procesos.</p> <p>LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR PERCEPCIONES SOBRE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción, implicación y compromiso.</li> <li>• Motivación y delegación y asunción de responsabilidades.</li> <li>• Liderazgo y gestión.</li> <li>• Gestión de las competencias y del rendimiento.</li> <li>• Formación y desarrollo de carreras.</li> <li>• Comunicación eficaz.</li> <li>• Condiciones de trabajo.</li> </ul>	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El diseño de puesto amplitud horizontal que posee la organización motiva y ayuda a asumir la responsabilidad del personal.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización no realiza mediciones de la percepción que de la organización tienen las personas que la integran.</li> <li>• No existen planes de mejora que provenga del análisis de resultados de encuestas de clima laboral o similar.</li> <li>• No existen comparaciones externas que permitan aprender de ellas.</li> <li>• La organización no identifica los aspectos significativos y de importancia para para lograr la satisfacción de los clientes.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia y Utilidad: 10%</li> <li>• Rendimiento: 18%</li> <li>• Puntuación global: 14%.</li> </ul>
<p><b>Sub-criterio 7b. Indicadores de rendimiento</b></p> <p>Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas de la organización y predecir su impacto sobre las percepciones. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de personas, sus políticas de apoyo y sus procesos.</p> <p>LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR INDICADORES DE RENDIMIENTO SOBRE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de implicación y compromiso.</li> <li>• Actividades de gestión de las competencias y del rendimiento.</li> <li>• Resultados de la gestión del liderazgo.</li> <li>• Actividades de formación y desarrollo de carreras.</li> <li>• Comunicación interna.</li> </ul>	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los planes de formación contienen una evaluación descriptiva de la utilidad de su realización.</li> <li>• La organización realiza una gestión por competencias.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen espacios sistemáticos de evaluaciones de los líderes con la participación del patronato.</li> <li>• La organización no realiza mediciones de la percepción que de la organización tienen las personas que la integran.</li> <li>• No existen comparaciones externas que permitan el aprendizaje.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia y Utilidad: 10%</li> <li>• Rendimiento: 10%</li> <li>• Puntuación global: 10%.</li> </ul>
<p><b>Criterio 8:</b></p> <p>Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad. En la práctica, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.</li> <li>• Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con la sociedad basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.</li> <li>• Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.</li> <li>• Demuestran resultados positivos o sostenidos en la sociedad durante al menos 3 años.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.</li> <li>• Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.</li> <li>• Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.</li> </ul>
	<p><b>Sub-criterio 8a. Percepciones</b></p> <p>Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, referencias en prensa, reuniones públicas, ONGs, agentes sociales y Administraciones Públicas. Estas percepciones deben dejar claro qué opina la sociedad sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.</p> <p>LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR PERCEPCIONES SOBRE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto ambiental.</li> <li>• Imagen y reputación.</li> <li>• Impacto en la sociedad.</li> <li>• Impacto del lugar de trabajo.</li> <li>• Premios y cobertura en medios de comunicación.</li> </ul>
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada proyecto que realiza la organización existe un diagnóstico que incluye la investigación del contexto incluyendo los aspectos sociales y medioambientales que se consideran.</li> <li>• En cada proyecto se mide la percepción de los usuarios mediante talleres, reuniones y encuestas de muestra significativa.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen comparaciones externas que permitan aprender de ellas.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia y Utilidad: 95%</li> <li>• Rendimiento: 73%</li> <li>• Puntuación global: 84%.</li> </ul>
	<p><b>Sub-criterio 8b. Indicadores de rendimiento</b></p> <p>Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.</p> <p>LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR INDICADORES DE RENDIMIENTO SOBRE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades ambientales, económicas y sociales.</li> <li>• Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales.</li> <li>• Resultados respecto a salud y seguridad.</li> <li>• Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.</li> </ul>
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada proyecto posee indicadores de rendimiento provenientes de la Matriz Marco lógico de la organización.</li> <li>• Existen indicadores económicos definidos para cada proyecto.</li> <li>• La organización incluye en cada proyecto los ODS que desea desarrollar y los resultados que desea obtener.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen comparaciones externas que permitan el aprendizaje.</li> <li>• A poseer un asesor externo de Seguridad y Salud Laboral la organización no posee indicadores internos en la materia.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia y Utilidad: 100%</li> <li>• Rendimiento: 75%</li> <li>• Puntuación global: 88%.</li> </ul>
	<p><b>Criterio 9:</b></p> <p>Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.</p> <p>En la práctica, las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado</li> </ul>

<p>en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecen objetivos claros para estos resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida.</li> <li>• Segmentan los resultados para comprender el rendimiento de áreas específicas de la organización y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.</li> <li>• Demuestran resultados clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.</li> <li>• Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.</li> <li>• Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.</li> <li>• Interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.</li> </ul>	
<p><b>Sub-criterio 9a. Resultados Clave de la Actividad</b></p> <p>Son los resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes se definirá y acordará con los grupos de interés que aportan la financiación.</p> <p>LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados económico-financieros.</li> <li>• Percepciones de los grupos de interés que aportan la financiación.</li> <li>• Resultados de la gestión del presupuesto.</li> <li>• Volumen de productos o servicios clave.</li> <li>• Resultados de los procesos clave.</li> </ul>	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para cada proyecto que realiza la organización existen indicadores y cada plan estratégico define los resultados que se desean obtener.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen comparaciones externas que permitan aprender de ellas.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia y Utilidad: 100%</li> <li>• Rendimiento: 88%</li> <li>• Puntuación global: 94%</li> </ul>
<p><b>Sub-criterio 9b. Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad</b></p> <p>Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados clave.</p> <p>LAS MEDIDAS PUEDEN INCLUIR INDICADORES DE RENDIMIENTO SOBRE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión económico-financiera.</li> <li>• Costes de los proyectos.</li> <li>• Rendimiento de los procesos clave.</li> <li>• Rendimiento de partners y proveedores.</li> <li>• Tecnología, información y conocimiento.</li> </ul>	
Puntos fuertes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan informes de seguimiento con los resultados económico.</li> <li>• El responsable de calidad está a cargo del control interno del seguimiento de los indicadores claves que ha definido la organización.</li> <li>• El apoyo externo de servicio informático que facilita el uso optimizado de la tecnología.</li> </ul>
Áreas de mejora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen comparaciones externas que permitan el aprendizaje.</li> </ul>
Puntuación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia y Utilidad: 100%</li> <li>• Rendimiento: 75%</li> <li>• Puntuación global: 88%</li> </ul>

### 3. Plan de mejora

Realizar la autoevaluación permite a la organización descubrir un número importante de acciones de mejora. Sin embargo, el plan de mejora deberá ser revisado periódicamente para comprobar cómo se está llevando a cabo y si cumple el objetivo de mejorar (Navarrete, 2008).

Para determinar el nivel de prioridad se utilizará los siguientes criterios:

<b>Criterio</b>	<b>Valoración</b>	<b>Descripción</b>
<b>1. Impacto esperado en la organización</b>	<i>Alto (3)</i>	Cuando tenga un impacto positivo en la mayoría del personal o de las áreas de la organización (Más del 80%)
	<i>Medio (2)</i>	Cuando tenga un impacto positivo en algunas personas o áreas de la organización (Alrededor del 50%)
	<i>Bajo (1)</i>	Cuando tenga un impacto positivo en sólo algunas áreas o personas en la organización (Menos del 10% del personal)
<b>2. Recursos necesarios para su implementación (RRHH, materiales, dinero, ...)</b>	<i>Alto (3)</i>	Su implementación no requiere de compra de ningún elemento ni la contratación de personal.
	<i>Medio (2)</i>	Su implementación requiere de compra y/o contratación de personal con bajo costo.
	<i>Bajo (1)</i>	Su implementación requiere de compra y/o contratación de personal con costos significativos.

La relación entre ambos criterios da como resultado la siguiente escala de priorización:

<b>Valor de relación de ambos criterios (Suma criterio 1 con criterio 2)</b>	<b>Nivel de Priorización</b>
6 y 5	Alta
4 y 3	Media
2	Baja

CÓDIGO DE ACTIVIDAD	ACCIÓN DE MEJORA	SUB-CRITERIO EFQM	PRIORIDAD	RESPONSABLE	1º SEMESTRE 2020	2º SEMESTRE 2020	1º SEMESTRE 2021	2º SEMESTRE 2021	1º SEMESTRE 2022	2º SEMESTRE 2022	1º SEMESTRE 2023	2º SEMESTRE 2023	1º SEMESTRE 2024*	2º SEMESTRE 2024*
<b>1. Liderazgo</b>														
1.1	Planificar espacios sistemáticos de evaluaciones de los líderes con la participación del patronato.	1a y 1c	Baja	Rafael García Maties										
<b>2. Estrategia</b>														
2.1	Diseñar un procedimiento de sistematización automática de la información del contexto de los ámbitos de trabajo.	2a	Media	Presidente										

2.2	Establecer espacios de Benchmarking para la mejora de los resultados internos y externos.	2b	Media	Director proyectos y responsable calidad											
2.3	Reestructurar la página web de MUSOL, coherentemente con el mapa de procesos de la organización, para mejorar la accesibilidad a la información, el aspecto y el carácter userfriendly, 3.0 e innovador de la página.	2d	Alta	Responsable comunicación											
2.4	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.	2c y 2d	Alta	Director proyectos y responsable calidad											
<b>3. Personas</b>															
3.1	Realizar encuestar de clima laboral con periodicidad conforme a las capacidades de la organización y, partir de ellas, identificar actividades de mejora. Además, buscar canales de difusión de dicha encuesta.	3a	Baja	Director proyectos y responsable calidad											

3.2	Elaborar estadísticas sobre la evolución del personal a partir de los datos recopilados de la medición de los objetivos previstos en la valoración del impacto de las formaciones.	3a	Baja	Director proyectos y responsable calidad													
3.3	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.	3a y 3c	Alta	Director proyectos y responsable calidad													
3.4	Implantar un sistema de reconocimiento que esté ligado al desempeño por competencia desarrollado por el trabajador de la organización. Este sistema de reconocimiento incluye felicitaciones escrita (Carta de reconocimiento) o públicas en la web de la organización.	3a, 3b y 3e	Media	Directora de administración													
3.5	Elaborar y obtener la aprobación de las autoridades competentes del plan de igualdad que tendrá la organización.	3c	Alta	Director proyectos y responsable calidad													

#### 4. Alianzas y Recursos

4.1	Diseñar el procedimiento de evaluación de proveedores, que contenga indicadores de medición y que se incluya en el manual de procedimientos.	4a	Media	Directora de administración										
4.2	Crear un procedimiento de innovación, que contenga mecanismos de elaboración de respuesta para los cuellos de botella que se presenten en los procesos dentro de la organización. Además, este procedimiento promoverá la agilidad del desarrollo de proyectos creando un mecanismo de alerta cuando un equipo de trabajo necesita apoyo (“banderas rojas”).	4b y 4e	Media	Director proyectos y responsable calidad										

## 5. Procesos, Productos y Servicios



5.1	<p>Diseñar nuevos procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quejas y reclamaciones (que incluya acciones tomadas, las concesiones obtenida y que identifique la autoridad que ha decidido la acción). (8.7 – 10.2)</li> <li>• Formulación de proyectos.</li> <li>• Justificación de proyectos (dividir en base a la tipología del proyecto).</li> <li>• Control de desarrollo de proyectos (que asegure que los proyectos se han llevado a cabo según lo planificado y los cambios realizados). (8.1 – 8.3.4)</li> <li>• Otros procedimientos a priorizar en el curso de la ejecución del plan.</li> </ul>	5a	Alta	Director proyectos y responsable calidad										
5.2	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.	5a	Alta	Director proyectos y responsable calidad										
5.3	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, el cual incluye: ámbito de aplicación, política ambiental, riesgos y oportunidades, aspectos ambientales significativos y sus criterios de evaluación.	5a, 5d, 4b y 4c	Alta	Director proyectos y responsable calidad										

5.4	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.	5a y 5d	Alta	Director proyectos y responsable calidad										
5.5	Implantar un sistema de gestión de riesgos en terreno, que sea aplicable a cada proyecto que realice la organización.	5a	Alta	Director proyectos y responsable calidad										
5.6	Implantar un sistema de gestión de riesgos basado en modelos consolidados y adaptados a la organización, conectado en particular con la gestión de contrapartes. Reflejando el modelo ISO 31000 que incluye un procedimiento para identificar, clasificar y gestionar los riesgos, el cual permita su mitigación o eliminación.	5a	Alta	Director proyectos y responsable calidad										

\*NOTA: Debido a la complejidad del plan de mejora y de que MUSOL pretende realizarlo principalmente con recursos internos para asegurar la apropiación y pertinencia de todo producto y mejora, el Plan MUSOL excelente cuenta con la posibilidad de ampliar su ejecución a un año adicional (2024).