



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



Certificación del Nivel de Excelencia de las
organizaciones públicas

Sello AEVAL basado en el Modelo EVAM

Guía del Solicitante

Julio 2009

www.aeval.es



**Guía del Solicitante Sello AEVAL
basado en el Modelo EVAM.**

Índice

1. Introducción General.....	3
2. Primera Fase – Autoevaluación	3
3. Mejorar el nivel de excelencia	5
3.1 Acordar los criterios de priorización	5
3.2 Priorizar las Acciones de Mejora	6
3.3 Planificar las Acciones de Mejora	9
3.4 Implantar las mejoras	10
4. Segunda Fase: Validación	11
4.1 Papel del validador.....	12
4.2 Documentación para la validación.	12
4.3. Condiciones de la certificación.	13
4.4. Organizaciones que no obtengan el sello.	13
4.5. Renovación del sello.	14
5. Precios Públicos	14
Anexo 1:	15
Plan de Mejora	15
Anexo 2: Plan de Mejora (ejemplo)	28
Información adicional:.....	37



Guía del Solicitante Sello AEVAL basado en el Modelo EVAM.

1. Introducción General

Mediante Resolución de 18 de junio 2009, del Consejo Rector de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (BOE de 14 de julio) se ha aprobado el procedimiento de certificación del nivel de excelencia de las organizaciones de las Administraciones Públicas.

Asimismo, la Agencia de Evaluación y Calidad (AEVAL) ha elaborado y puesto a disposición de las organizaciones interesadas en la dirección de Internet <http://www.aeval.es>, sección de "Calidad de los Servicios", la "*Guía para el Reconocimiento del Nivel de Excelencia*" que recoge las instrucciones que vienen a regular el procedimiento aplicable para la certificación del nivel de excelencia de las organizaciones públicas.

El objeto de este documento es servir de ayuda a las organizaciones públicas que solicitan a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (en adelante, AEVAL) la certificación de su nivel de excelencia y la emisión de un Sello AEVAL basado en el Modelo EVAM, después de obtener una puntuación igual o superior a 200 puntos en una Autoevaluación con el Modelo EVAM.

El Proceso de la certificación, que se desarrolla en dos fases, además, tiene por objeto ayudar a las organizaciones a descubrir cuál es su nivel de excelencia y establecer e implantar acciones de mejora.

La **primera fase** implica el uso por parte de la organización de una metodología de autoevaluación basada en los 5 ejes del Modelo EVAM. Esto permite al solicitante definir cuál es su nivel de madurez organizativa y de excelencia en esos momentos y utilizar la información para establecer prioridades, planificar y, a continuación, implantar, al menos, tres Acciones de Mejora.

En la **segunda fase**, la organización debe demostrar que se han implantado las mencionadas tres Acciones de Mejora, lo que será comprobado por un validador, designado por la AEVAL, aplicando el ciclo PDCA¹.

2. Primera Fase – Autoevaluación

En esta fase, la organización realizará una autoevaluación con respecto a los cinco ejes del Modelo EVAM.

Las organizaciones que soliciten la certificación deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

¹ PDCA, es el acrónimo de Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar sobre las desviaciones y corresponde al llamado Ciclo PDCA o Rueda de Deming



Guía del Solicitante Sello AEVAL basado en el Modelo EVAM.

- Es necesario evaluar todos y cada uno de los 5 ejes del Modelo EVAM.
- La Autoevaluación analizará todos los aspectos correspondientes a los Ejes 1 a 4, así como las medidas de percepción y los indicadores de rendimiento de los Resultados (Eje 5).
- El proceso de autoevaluación debe recoger una amplia gama de aportaciones del equipo de dirección de la unidad organizativa que solicita la certificación. Resulta conveniente recoger también las aportaciones de un conjunto más amplio de empleados y de otros grupos de interés.
- Los resultados de la autoevaluación deben identificar Puntos Fuertes y Áreas de Mejora.
- Puesto que el proceso de validación se basa en el ciclo PDCA, lo ideal es que el proceso de autoevaluación defina los Puntos Fuertes y Áreas de Mejora con respecto a los elementos del ciclo PDCA que en cada una de las cuestiones se determine.

Como resultado final del proceso, y con el fin de garantizar su validez última, la organización debe contar con la validación de los resultados de su autoevaluación por la correspondiente Inspección General de Servicios o unidad equivalente, en su caso, si se trata de organizaciones de la Administración General del Estado. En los demás supuestos, se solicitará dicha validación de la unidad que se considere competente para ello.

Este documento ofrece ayuda práctica y orientación a las organizaciones en la segunda fase del proceso, la validación del Plan de Mejora. La validación la llevará a cabo un validador, designado por la AEVAL, que comprobará que la organización solicitante ha implantado el Plan de Mejora.

A continuación de la realización de la Autoevaluación, y teniendo como base las Áreas de Mejora detectadas durante la misma, la organización debe decidir qué tres Acciones de Mejora específicas va a implantar. Para ello, deberá explicar cómo se relacionan las **tres Acciones de Mejora** mencionadas con las **Áreas de mejora** surgidas de la autoevaluación. Es recomendable, por lo tanto, explicar de manera sucinta el proceso seguido hasta llegar a la lista de Acciones de Mejora que aparece en el Plan de Mejora.

En el Plan de Mejora (ver modelo obligatorio en el Anexo 1: Plan de Mejora) debe documentarse cómo se ha establecido el ranking de prioridades entre las Acciones de Mejora, lo que constituye la base del Plan de Mejora. El uso de un modelo obligatorio permite evaluar el compromiso con la mejora de todos los solicitantes con arreglo a un estándar común.

Por lo general, los resultados de la autoevaluación hacen referencia a los siguientes aspectos:

- Qué está haciendo y qué resultados ha obtenido actualmente la organización con respecto a cada uno de los 5 ejes del Modelo EVAM.



Guía del Solicitante Sello AEVAL basado en el Modelo EVAM.

- Puntos Fuertes y Áreas de Mejora identificados en cada uno de los 5 ejes del Modelo EVAM.

Los resultados de la autoevaluación ofrecen a la organización la información que necesita para desarrollar e implantar el Plan de Mejora.

3. Mejorar el nivel de excelencia

Los pasos fundamentales que conlleva la mejora del nivel de excelencia de una organización son:

- Acordar los criterios para establecer prioridades entre las Acciones de Mejora.
- Priorizar las Acciones de Mejora
- Planificar las Acciones de Mejora.
- Implantar las mejoras.

Es interesante que el equipo implicado en la autoevaluación participe en la elaboración del Plan de Mejora, ya que ello garantiza la unidad de criterio entre el equipo que estableció las prioridades entre las Acciones de Mejora y el que las implantará.

La mayoría de las organizaciones no disponen de los recursos necesarios para implantar todas las mejoras identificadas en la autoevaluación, por ello, la elección del reducido grupo de aquéllas que resultan “críticas” permitirá centrarse en aquellos factores que, una vez desplegados, más inciden en el rendimiento o el logro de los objetivos clave de la organización. Así pues, la organización deberá establecer prioridades entre las mejoras identificadas en la etapa de autoevaluación.

3.1 Acordar los criterios de priorización

Antes de establecer prioridades entre las Acciones de Mejora resulta importante definir qué criterios se utilizarán. Una de las herramientas habitualmente utilizadas para establecer prioridades (*y que se describe más adelante en 3.2 'Priorizar las mejoras'*) contempla dos dimensiones: el impacto de la acción en el rendimiento o en los objetivos de la organización, y la capacidad de la organización para implantar la mejora.

En este sentido, aquellas acciones que incidan pronto y significativamente sobre el cumplimiento de los objetivos o el rendimiento de la organización y sean susceptibles de ser implantadas fácil y rápidamente, tendrán una prioridad más alta que aquéllas otras que resultan difíciles de implantar o cuyo impacto no es probable que se haga patente en los meses siguientes.



Guía del Solicitante Sello AEVAL basado en el Modelo EVAM.

3.2 Priorizar las Acciones de Mejora

La organización debe hacer constar los Criterios de Priorización en el Plan de Mejora (véase ejemplo en el *Anexo 2, Plan de Mejora (ejemplo, 2ª y 4ª parte)*), para que, una vez establecidos y consensuados dichos criterios, se pueda proceder al establecimiento de las acciones de mejora prioritarias.



Guía del Solicitante Sello AEVAL basado en el Modelo EVAM.

Ejemplo de Proceso de Priorización:²

- Paso 1. Eliminar o combinar todas las acciones duplicadas.
- Paso 2. Agrupar todos los temas comunes para crear una acción más amplia, definiéndola nuevamente si fuera necesario.
- Paso 3. Elaborar una lista de todas las Acciones de Mejora en la Columna A de la Matriz de Priorización (ver Figura 1, a continuación); (véase también el ejemplo del Anexo 2, 2ª y 4ª parte. Si lo estima necesario, la organización puede adaptar esto para reflejar sus Criterios de Priorización).
- Paso 4. Considerar el 'impacto' de cada iniciativa en el cumplimiento de los objetivos o el rendimiento de la organización. Determinar si el impacto será 'alto', 'medio' o 'bajo', otorgándole la puntuación correspondiente (ver Figura 2) en la columna B de la matriz.
- Paso 5. A continuación, considerar para cada acción qué 'capacidad' de implantarla tiene la organización en los meses siguientes. Determinar si la capacidad será 'alta', 'media' o 'baja', otorgándole la puntuación correspondiente (ver Figura 3) en la columna C de la matriz.
- Paso 6. Calcular la puntuación para cada acción multiplicando la columna B por la columna C. Anotar la puntuación en la columna D (ver Figura 1).
- Paso 7. Finalmente, establecer el ranking de prioridades ordenando de nuevo las acciones por su puntuación, situando en primer lugar aquella cuya puntuación es más alta. Anotar el ranking en la columna E (ver Figura 1).
- Paso 8. La elaboración de la Matriz de Priorización permitirá a las organizaciones entender mucho mejor cuáles son las acciones en las que deben concentrarse. No obstante, deben guiarse por el sentido común y utilizar la matriz solamente como referencia. Cuando hayan completado la matriz, deben revisarla y asegurarse de que el ranking de acciones es el correcto, introduciendo en él cualquier corrección que se considere adecuada. He aquí algunos ejemplos de otros factores a tener en cuenta en este punto:

² Se presenta un ejemplo de uso de una Matriz de Priorización basada en dos criterios (Impacto y Capacidad) que se multiplican para realizar el cálculo de puntos. Si se explica adecuadamente en el espacio disponible del Plan de Mejora, se podría utilizar otra matriz de priorización (con más criterios de priorización que luego se suman, por ejemplo).


**Guía del Solicitante Sello AEVAL
basado en el Modelo EVAM.**

- Puede que haya acciones que, siendo base de otras, merezca la pena implantar en primer lugar, aunque consuman muchos recursos, si dicha implantación se puede efectuar en un plazo de pocos meses
- Algunas acciones abordan problemas fundamentales para el rendimiento general de la organización que es preciso resolver antes de abordar otras acciones que dependan de aquéllas.
- Quizás resulte conveniente implantar diversas acciones a la vez.

Paso 9. Finalmente, determinar el número de acciones que la organización puede desplegar en el plazo de pocos meses. Para optar al Sello AEVAL basado en el Modelo EVAM (puntuación igual o superior a 200) la organización debe abordar un mínimo de tres Acciones de Mejora. Obviamente, dependiendo de la envergadura y los recursos disponibles, la organización puede decidir acometer un número mayor.

Figura 1 – Ejemplo de Matriz de Priorización

A	B	C	D	E
Acción	Impacto	Capacidad	Puntuación	Ranking
Implantar mejoras en los procesos para reducir en 2 semanas la contestación a solicitudes.	5	3	15	2
Introducir un mecanismo de recogida de sugerencias de los empleados.	3	3	9	3
Establecer un sistema para medir la satisfacción de los ciudadanos/clientes usuarios de los servicios	5	5	25	1

Figura 2 – Sugerencia de Criterios de priorización para el 'Impacto'

Impacto Bajo 1 PUNTO	Impacto Medio 3 PUNTOS	Impacto Alto 5 PUNTOS
Es poco probable que la acción tenga algún impacto reseñable sobre algún objetivo o indicador clave de rendimiento en los meses siguientes.	La acción tendrá algún impacto sobre al menos un objetivo de la organización o un indicador clave de rendimiento en los meses siguientes.	La acción tendrá un impacto significativo sobre uno o más objetivos de la organización o indicadores clave de rendimiento en los meses siguientes.


**Guía del Solicitante Sello AEVAL
basado en el Modelo EVAM.**
Figura 3 – Sugerencia de Criterios de priorización para la 'Capacidad'

Capacidad Baja	Capacidad Media	Capacidad Alta
1 PUNTO	3 PUNTOS	5 PUNTOS
<ul style="list-style-type: none"> No es probable que pueda implantarse en pocos meses. Su implantación requerirá una cantidad sustancial de recursos. La implantación depende de factores externos a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Probablemente pueda implantarse en pocos meses. Su implantación puede requerir una cantidad razonable de recursos. La organización mantiene un buen control sobre la implantación. 	<ul style="list-style-type: none"> Puede implantarse en pocos meses. Su implantación requiere relativamente pocos recursos. La organización controla totalmente la implantación.

Una vez establecidas las prioridades entre las diversas acciones y acordado el número de Acciones de Mejora a implantar en los meses siguientes hay que elaborar el Plan de Mejora, que ayudará a desarrollar y dar seguimiento a las acciones.

3.3 Planificar las Acciones de Mejora

La organización, a requerimiento de la AEVAL, remitirá a ésta el Plan de Mejora cumplimentado en el que se habrá priorizado las tres Acciones de Mejora que serán objeto de validación.

Hay que prestar una especial atención a los criterios establecidos para realizar la priorización, a la relevancia de las Acciones de Mejora y a su impacto previsto sobre el rendimiento de la organización. De este modo se evita la posible dedicación de varios meses a desplegar un Plan de Mejora que probablemente no alcance el estándar necesario. Para cada Acción de Mejora se debe hacer constar la Planificación, Desarrollo planificado, proceso de Evaluación y Revisión y Resultados previstos. (ver ejemplo en el *Anexo 2, 6ª parte*). El Plan de Mejora debe ser detallado, si bien se tendrá en cuenta que las secciones relativas al Desarrollo, Evaluación y Revisión y Resultados podrían hallarse todavía en una primera etapa de progreso.


**Guía del Solicitante Sello AEVAL
basado en el Modelo EVAM.**

El cuadro siguiente explica los apartados que hay que detallar para cada Acción de Mejora.

Encabezamiento		Explicación
A	Definición de la Acción	La definición de la Acción de Mejora debe ser clara e inteligible tanto para la organización como para el validador.
B	Propietario de la Acción	Persona que tiene la responsabilidad general de garantizar que la actividad se desarrolla en el tiempo acordado y con el rigor necesario.
C	Fecha de finalización del Desarrollo	Fecha en la que el desarrollo o implantación de la actividad debe haber finalizado totalmente según lo estipulado en el apartado 'Desarrollo'.
D	Prioridad en el Ranking	Prioridad otorgada en el ranking a la Acción de Mejora durante la etapa de priorización: cuanto más alto sea el puesto que ocupa dicha actividad en el ranking, mayor será la prioridad de dicha actividad (dato recogido de la 4ª parte del Plan de Mejora).
E	Eje del Modelo	Eje del Modelo EVAM en el que se enmarca la actividad, p.e. Personas, Procesos, etc.
F	Planificación	Descripción del planteamiento adoptado para abordar el Área de Mejora. Las razones por las que dicho planteamiento se seleccionó como prioridad y los beneficios esperados para la organización (p.ej. explicar su relación con los objetivos operativos, los indicadores clave de rendimiento o los resultados que se espera mejorar o los grupos de interés que se espera que salgan beneficiados)
G	Desarrollo	Descripción de cómo se desarrollará la planificación, p. ej. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsables de su implantación. ▪ Grupos de personas implicados. ▪ En qué áreas de la organización se va a implantar. ▪ Objetivos intermedios clave de la implantación. ▪ Cómo se podría describir el desarrollo completo de la Acción de Mejora. ▪ Cómo se va a medir el desarrollo. Qué indicadores se van a utilizar, la frecuencia con la que se recogerán los datos y los objetivos relacionados.
H	Resultados (del desarrollo y globales)	Medidas o indicadores utilizados para evaluar si la Acción de Mejora se ha desarrollado en plazo y ha cumplido con lo previsto.
I	Evaluación y Revisión	Medidas o acciones utilizadas para dar seguimiento al progreso de la Acción de Mejora para garantizar que evoluciona según lo previsto y que se introducen las acciones correctoras necesarias.

3.4 Implantar las mejoras

Es necesario implantar las Acciones de Mejora siguiendo el esquema trazado en el Plan de Mejora. La implantación requerirá una supervisión periódica que garantizará el logro de los resultados esperados. El Plan de Mejora (6ª Parte) aporta el marco que nos ayudará a lograrlo.

H	Resultados (del desarrollo y globales)	Medidas o indicadores utilizados para evaluar si la Acción de Mejora se ha desarrollado en el plazo y ha cumplido con lo previsto.
I	Evaluación y Revisión	Medidas o acciones utilizadas para dar seguimiento al progreso de la Acción de Mejora, para garantizar que evoluciona según lo previsto y que se introducen las acciones correctoras necesarias.



Guía del Solicitante Sello AEVAL basado en el Modelo EVAM.

Esta Guía no quiere abordar en detalle las complejidades que plantea la gestión de las Acciones de Mejora o la gestión del cambio que pueda llevar consigo. No obstante, se presentan algunos aspectos que pueden tomarse en consideración:

- Asignar la responsabilidad global del Plan de Mejora puede facilitar la coordinación de las actividades y la supervisión de la marcha del proyecto global.
- La validación requiere que se haya especificado el propietario de cada Acción de Mejora. Puede resultar útil definir dicho papel y las responsabilidades que implica, por ejemplo, informar sobre la marcha de la acción al equipo de dirección.
- Para garantizar que las mejoras sean eficaces, será necesario contar con sistemas de seguimiento que controlen el progreso de su desarrollo, midan su impacto y sirvan para identificar y adoptar las acciones correctivas oportunas. La documentación del Plan de Mejora proporciona el formato adecuado para ello.
- Puede ser también oportuno identificar cuáles pueden ser los indicadores que nos ayuden a determinar si las acciones tienen el efecto deseado.
- Una comunicación eficaz puede ayudar a establecer en la organización un clima de confianza y compromiso con los cambios. Puede que sea conveniente analizar si los sistemas de comunicación actuales facilitan la información adecuada sobre la evolución del desarrollo del Plan de Mejora y si mantienen informadas a las personas pertinentes del progreso alcanzado y de los cambios efectuados.
- Dependiendo de la escala y complejidad de las acciones, quizá convenga considerar algunos escenarios alternativos y desplegar planes de contingencia para abordarlos.
- Para obtener los beneficios de las mejoras introducidas, deberemos asegurarnos de que se vayan a mantener en el tiempo más allá del marco temporal del proyecto, por ejemplo, integrándolos en las actividades ordinarias de la organización.

Probablemente existan en la organización personas habituadas a implantar cambios; debe aprovecharse su experiencia para ayudar a implantar el Plan de Mejora.

4. Segunda Fase: Validación

En la segunda fase, el Validador deberá comprobar la implantación de las tres acciones de mejora del Plan de Mejora, utilizándose para ello la información procedente del Plan de Mejora actualizado. Cada una de las acciones de mejora se evaluará con arreglo al Perfil de Validación, basado en los elementos del ciclo PDCA. Así, se evalúa el compromiso con la mejora de todas las organizaciones solicitantes con arreglo a un estándar común.

La validación requerirá que la organización demuestre haber implantado un mínimo de tres Acciones de Mejora según el estándar requerido. Utilizando el ciclo PDCA, la validación la llevará a cabo un validador designado por la AEVAL.



Guía del Solicitante Sello AEVAL basado en el Modelo EVAM.

Para dar un Plan de Mejora por validado, como mínimo se requiere que dos de las tres acciones de mejora presentadas por el solicitante satisfagan el perfil de validación para todos los elementos del ciclo PDCA. La tercera Acción de Mejora debe satisfacer el perfil de validación al menos para los elementos de Planificación y Desarrollo.

La lógica del modelo se basa en la idea de que una planificación lógica y razonada, definida y relevante tendrá un impacto positivo sobre los resultados de la organización. Para que este impacto se produzca debe transcurrir un tiempo que no necesariamente será igual al transcurrido entre el momento de realizarse la Autoevaluación y el momento de la Validación. Por ello, este esquema de reconocimiento pondera más la Planificación que los demás elementos.

4.1 Papel del validador

El validador debe:

- Comprobar que las Acciones de Mejora de la organización son fruto de la autoevaluación (validada por la correspondiente Inspección General de Servicios o de la unidad equivalente, en su caso) y que se han establecido prioridades entre los resultados con arreglo a los criterios de priorización previamente definidos.
- Comprobar que las actividades se han implantado tal y como se describe en el Plan de Mejora.

4.2 Documentación para la validación.

La documentación necesaria para realizar la validación comprende los siguientes documentos, además de la especificada en el Punto Cuarto de la Resolución de 18 de junio de 2009, del Consejo Rector de la AEVAL por la que se aprueba el procedimiento de certificación del nivel de excelencia de las organizaciones de las Administraciones Públicas B.O.E. de).

1. Matriz de impactos entre **Acciones de mejora** y **Áreas de mejora** surgidas de la autoevaluación.
2. Plan de Mejora completo (ver Anexo 1), que incluye:
 - Portada con información general de la organización.
 - 1ª Parte: Resumen de los resultados de la Autoevaluación.
 - 2ª Parte: Criterios de Priorización.
 - 3ª Parte: Relevancia de las Acciones de Mejora para la organización.
 - 4ª Parte: Matriz y Criterios de Priorización.
 - 5ª Parte: Visión global del Plan de Mejora.
 - 6ª Parte: Acciones de Mejora** (tres).


**Guía del Solicitante Sello AEVAL
basado en el Modelo EVAM.**

En la portada del Plan de Mejora se detallará la siguiente información:

Nombre de la organización	Nombre de la organización que solicita el Sello AEVAL (Este nombre figurará en el certificado en caso de su concesión).
Organización o unidad superior de la que depende	
Ámbito administrativo	AGE, CCAA, ciudades de Ceuta y Melilla, Administración Local u otros Entes de Derecho público
Dirección	Dirección para la visita de validación.
Persona de contacto	Persona de la organización con quien establecerá contacto el validador en primer lugar.
Número de Teléfono	De la persona de contacto.
Fax	De la persona de contacto.
Dirección de correo electrónico	De la persona de contacto.
Calendario de la autoevaluación	Cronología de la autoevaluación objeto de validación

4.3. Condiciones de la certificación.

Las organizaciones que logren el Sello recibirán un certificado con una validez de tres años.

Antes de vencer el plazo de tres años desde la emisión del Sello, podrá solicitarse su renovación a la AEVAL. El procedimiento de renovación figura en 4.5.

4.4. Organizaciones que no obtengan el sello.

Dado que según lo dispuesto en el apartado 1 del punto tercero de la Resolución de 18 de junio de 2009, por la que se aprueba el procedimiento de certificación del nivel de excelencia de las organizaciones de las administraciones públicas, el nivel de excelencia solicitado será vinculante para resolver la solicitud de certificación, aquellas organizaciones que después de la validación de su plan de mejora, no obtengan el sello solicitado, recibirán una resolución denegatoria motivada.



Guía del Solicitante Sello AEVAL basado en el Modelo EVAM.

4.5. Renovación del sello.

El proceso de renovación del Sello AEVAL se inicia con la solicitud por parte de la organización a la que se acompañará la presentación de tres acciones de mejora relativas a otros tantos aspectos señalados como mejorables en la organización en el momento en que se le otorgó la certificación. La AEVAL verificará la consolidación y mejora del nivel de excelencia solicitado, evaluando la consecución de las tres acciones de mejora presentadas, pudiendo incluir una visita a la organización.

Los gastos ocasionados, en su caso, por la realización de la visita serán a cargo de la organización solicitante de la renovación del sello.

La renovación del Sello AEVAL tendrá una validez de tres años, no pudiendo renovarse nuevamente.

5. Precios Públicos

La emisión de los Sellos AEVAL estará sujeta al abono de los derechos establecidos en la correspondiente Orden de precios públicos de la AEVAL.



Anexo 1:

Plan de Mejora

Validación

Sello AEVAL basado en el Modelo EVAM
Nivel \geq 200 puntos



Plan de Mejora

Nombre de la organización	
Organización o unidad superior de la que depende	
Ámbito administrativo	
Dirección	
Persona de contacto	
Número de teléfono	
Fax	
Dirección de correo electrónico	
Fecha de la Autoevaluación	

Por favor, tenga en cuenta que:

Su Plan de Mejora debe:

- Tener las páginas numeradas.
- Cumplimentarse en letra Arial con caracteres de tamaño no inferior a 10.
- Mantener la estructura de los cuadros y márgenes que se ofrecen.



Plan de Mejora



1ª Parte: Resultados de su Autoevaluación

Resultados de la Evaluación	Áreas de Mejora
Qué áreas de mejora relativas a la Política y Estrategia a través del liderazgo se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a los Procesos se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a las Personas se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a las Alianzas y Recursos se identificaron como resultado de la evaluación.	▪
Qué áreas de mejora relativas a los Resultados se identificaron como resultado de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados en los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios ▪ ▪ Resultados en las Personas ▪ ▪ Resultados Clave ▪
Qué áreas de mejora que afecten a más de un eje se identificaron como resultado de la Autoevaluación.	▪



Plan de Mejora

2ª Parte: Criterios de Priorización

Priorizar las Acciones de mejora	Criterios utilizados para priorizar los resultados de la Autoevaluación
<ul style="list-style-type: none">▪ Describa los criterios utilizados para evaluar y priorizar todas las áreas de mejora identificadas en la Autoevaluación. La descripción podría reflejar:<ul style="list-style-type: none">▸ Misión o Visión de la organización.▸ Objetivos Estratégicos.▸ Objetivos operativos.▸ Resultados Clave.▸ Necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/ usuarios de los servicios y empleados.	



Plan de Mejora

3ª Parte: Relevancia de las Acciones de mejora para la organización³

Relevancia de la Acción de Mejora 1	Definición de la Acción:
Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 1 y qué relevancia reviste para su organización.	
Cómo contribuye o apoya otros planteamientos de la organización la Acción de Mejora 1.	
Qué impacto espera que tenga la Acción de Mejora 1 en el cumplimiento de los objetivos y resultados de la organización.	
Relevancia de la Acción de Mejora 2	Definición de la Acción:
Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 2 y qué relevancia reviste para su organización.	
Cómo contribuye o apoya otros planteamientos de la organización la Acción de Mejora 2.	
Qué impacto espera que tenga la Acción de Mejora 2 en el cumplimiento de los objetivos y resultados de la organización.	
Relevancia de la Acción de Mejora 3	Definición de la Acción:
Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 3 y qué relevancia reviste para su organización.	
Cómo contribuye o apoya otros planteamientos de la organización la Acción de Mejora 3.	
Qué impacto espera que tenga la Acción de Mejora 3 en el cumplimiento de los objetivos y resultados de la organización.	

³ Se han de consignar al menos 6 acciones de mejora relevantes para la organización, objeto de priorización en la 4ª parte del Plan de Mejora, no sólo las que forman parte del Plan de Mejora.



Plan de Mejora

4ª Parte: Matriz y Criterios de Priorización

CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN

A	B	C	D	E
ACCIÓN	IMPACTO sobre la organización	CAPACIDAD para implantarla	PUNTUACIÓN (B x C)	RANKING



Plan de Mejora



5ª Parte: Visión Global del Plan de Acción

A	B	C	D	E											
Prioridad en el Ranking	Acción	Propietario	Fecha de finalización del desarrollo	Diagrama Gantt de acciones											
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D



6ª Parte: Acción de Mejora 1

A	Definición de la Acción de Mejora:	
B	Propietario de la acción:	
C	Fecha finalización de desarrollo:	de del
D	Prioridad en el ranking:	
E	Eje del Modelo:	

Descripción de la Acción de Mejora

F	PLANIFICACIÓN (Descripción de la Acción de Mejora y las razones por las que fue seleccionada)
G	DESARROLLO (Cómo se lleva a cabo lo planificado)



6ª Parte: Acción de Mejora 1 (continuación)

A	Definición de la Acción de Mejora:	
B	Propietario de la acción:	
C	Fecha finalización del desarrollo:	
D	Prioridad en el ranking:	
E	Eje Modelo del	

Descripción de la Acción de Mejora

H	RESULTADOS (Medición del Desarrollo)	Comentarios
	¿Se ha llevado a cabo el desarrollo de la Acción de Mejora en el plazo previsto en el Plan de Mejora?	
	¿Se ha desarrollado la Acción de Mejora en todo su potencial con arreglo al Plan de Mejora?	
I	EVALUACIÓN Y REVISIÓN La actualización mensual o semanal de la Acción de Mejora, podría incluir: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizaje derivado del proceso, temas pendientes. ▪ Revisiones del plan descrito y por qué. ▪ Revisiones del desarrollo y por qué, etc. 	



6ª Parte: Acción de Mejora 2

A	Definición de la Acción de Mejora:	
B	Propietario de la acción:	
C	Fecha finalización del desarrollo:	
D	Prioridad en el ranking:	
E	Eje del Modelo:	

Descripción de la Acción de Mejora

F	PLANIFICACIÓN (Descripción de la Acción de Mejora y las razones por las que fue seleccionada)
G	DESARROLLO (Cómo se lleva a cabo lo planificado)



6ª Parte: Acción de Mejora 2 (continuación)

A	Definición de la Acción de Mejora:	
B	Propietario de la acción:	
C	Fecha finalización de desarrollo:	de del
D	Prioridad en el ranking:	
E	Eje Modelo:	del

Descripción de la Acción de Mejora

H	RESULTADOS (Medición del Desarrollo)	Comentarios
	¿Se ha llevado a cabo el desarrollo de la Acción de Mejora en el plazo previsto en el Plan de Mejora?	
	¿Se ha desarrollado la Acción de Mejora en todo su potencial con arreglo al Plan de Mejora?	
I	EVALUACIÓN Y REVISIÓN La actualización mensual o semanal de la Acción de Mejora, podría incluir: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizaje derivado del proceso, temas pendientes. ▪ Revisiones del plan descrito y por qué. ▪ Revisiones del desarrollo y por qué, etc. 	



6ª Parte: Acción de Mejora 3

A	Definición de la Acción de Mejora:	
B	Propietario de la acción:	
C	Fecha de finalización del desarrollo:	
D	Prioridad en el ranking:	
E	Eje del Modelo:	

Descripción de la Acción de Mejora

F	PLANIFICACIÓN (Descripción de la Acción de Mejora y las razones por las que fue seleccionada)
G	DESARROLLO (Cómo se lleva a cabo lo planificado)



6ª Parte: Acción de Mejora 3 (continuación)

A	Definición de la Acción de Mejora:		
B	Propietario de la acción:		
C	Fecha de finalización del desarrollo:		
D	Prioridad en el ranking:		
E	Eje del Modelo:		

Descripción de la Acción de Mejora

H	RESULTADOS (Medición del Desarrollo)	Comentarios
	¿Se ha llevado a cabo el desarrollo de la Acción de Mejora en el plazo previsto en el Plan de Mejora?	
	¿Se ha desarrollado la Acción de Mejora en todo su potencial con arreglo al Plan de Mejora?	
I	EVALUACIÓN Y REVISIÓN La actualización mensual o semanal de la Acción de Mejora, podría incluir: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizaje derivado del proceso, temas pendientes. ▪ Revisiones del plan descrito y por qué. ▪ Revisiones del desarrollo y por qué, etc. 	



Anexo 2: Plan de Mejora (ejemplo)

(Sólo 1 Acción de Mejora)



Ejemplo de Plan de Mejora

Nombre de la organización	
Organización o unidad superior de la que depende	
Ámbito administrativo	
Dirección	
Persona de contacto	
Número de teléfono	
Fax	
Dirección de correo electrónico	
Fecha de la Autoevaluación	

Por favor, tenga en cuenta que:

Su Plan de Mejora debe:

- Tener las páginas numeradas.
- Cumplimentarse en letra Arial con caracteres de tamaño no inferior a 10.
- Mantener la estructura de los cuadros y márgenes que se ofrecen.



Ejemplo de Plan de Mejora

1ª Parte: Resultados de su Autoevaluación

Resultados de la Evaluación	Áreas de Mejora
Qué áreas de mejora relativas a la Política y Estrategia a través del liderazgo se identificaron como resultado de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se ha desarrollado ningún planteamiento a medio o largo plazo para la Visión de la organización ▪ No se comunican los objetivos de la organización a todos los empleados y áreas.
Qué áreas de mejora relativas a los Procesos se identificaron como resultado de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe estructurado un sistema de quejas y sugerencias que permita incorporar su datos al diseño y desarrollo de los servicios prestados y a la estrategia de la organización ▪ No todos los procesos están documentados y con indicadores
Qué áreas de mejora relativas a las Personas se identificaron como resultado de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes de personal no están alineados con el plan estratégico, lo que causa una mala distribución del personal para apoyar los objetivos de la organización. ▪ No existe encuesta de empleados ni ningún otro medio formal para recoger información que permita evaluar las políticas de personal.
Qué áreas de mejora relativas a las Alianzas y Recursos se identificaron como resultado de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación puntual de asociados; no existe una lógica clara con un proceso definido para desarrollar una relación en la que todos ganen ▪ No existe un plan de adecuación de espacios ni de equipos
Qué áreas de mejora relativas a los Resultados se identificaron como resultado de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados en los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios <ul style="list-style-type: none"> › Los datos están escasamente segmentados y en algunos de los resultados presentados no hay tendencias ni se cumple el objetivo. › El nivel de quejas se ha incrementado notablemente ▪ Resultados en las Personas <ul style="list-style-type: none"> › La rotación del personal ha aumentando, dando lugar al incremento de los costes de formación y a un escaso rendimiento de dicha inversión. ▪ Resultados Clave <ul style="list-style-type: none"> › Los escasos resultados presentados no abarcan las áreas relevantes y ponen de manifiesto el incremento en los tiempos de espera y de expedición de certificaciones.
Qué áreas de mejora que afecten a más de un eje se identificaron como resultado de la Autoevaluación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La falta de datos sobre las personas de la organización incide en los resultados en Personas y Clave

Ejemplo de Plan de Mejora

2ª Parte 2: Criterios de priorización

Priorizar las Acciones de mejora	Criterios utilizados para priorizar los resultados de la Autoevaluación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Describa los criterios utilizados para evaluar y priorizar todas las áreas de mejora identificadas en la Autoevaluación. La descripción podría reflejar: <ul style="list-style-type: none"> ▸ Misión o Visión de la organización. ▸ Objetivos Estratégicos. ▸ Objetivos operativos. ▸ Resultados Clave. ▸ Necesidades y expectativas de los clientes / ciudadanos / usuarios de los servicios y empleados. 	<p>La organización actúa proporcionando certificación de la información obrante en sus bases de datos a los ciudadanos que lo solicitan. La incorporación de la información a las bases de datos es un proceso crítico, ya que esta información cada vez es más numerosa y difícil de tratar.</p> <p>Los factores clave que contemplan los ciudadanos al evaluar el servicio prestado son la calidad de las certificaciones expedidas y la rapidez en la entrega.</p> <p>Para asegurar la calidad de la información suministrada, la organización depende de la calidad de los datos facilitados por sus asociados (fundamentalmente otras organizaciones públicas), de la retención de su personal más cualificado y de una mejora en la ejecución presupuestaria.</p> <p>La priorización de las Acciones de Mejora se basa en su impacto sobre los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Su contribución a mejorar la satisfacción de los ciudadanos mediante la mejora de la calidad de los certificados y la entrega de los mismos en el momento oportuno. ▪ Capacidad para evitar la marcha de los empleados a otras organizaciones. ▪ Mejora de la ejecución del presupuesto <p>La selección de Acciones de Mejora se basa en la evaluación de las mismas con respecto a los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coste, tiempo y recursos necesarios para su implantación con relación a su impacto sobre los objetivos mencionados anteriormente.



Ejemplo de Plan de Mejora

3ª Parte: Relevancia de las Acciones de mejora para la organización (2 ejemplos)

Relevancia de la Acción de Mejora 1	Título: Desarrollo e Implantación de una encuesta de satisfacción de empleados
Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 1 y qué relevancia reviste para su organización.	La retención de empleados cualificados y motivados es clave para el rendimiento de la organización. La rotación de empleados ha venido incrementándose, lo que ha incidido sobre la capacidad para retener el conocimiento, capacidades y experiencia. Invertir esta tendencia incidirá positivamente en la capacidad para alcanzar los objetivos en cuanto a calidad de producto y productividad. No se comprenden plenamente las razones de la rotación y es necesario introducir una planificación sistemática para recoger información de los empleados. Esto ayudará a entender el impacto de las políticas actuales de personal, y qué elementos es necesario introducir en los enfoques para retener a unos empleados motivados. La encuesta constituye un medio para alcanzar un fin, y un mecanismo importante y necesario para informar la toma de decisiones.
Cómo contribuye o apoya otros planteamientos de la organización la Acción de Mejora 1.	La rotación de empleados crea ineficiencias debidas al incremento de los costes de formación y a la reducción del impacto de esta inversión. Resolver este problema reducirá los costes y mejorará el retorno de las inversiones en formación, contribuyendo a mejorar la calidad de los servicios y la productividad.
Qué impacto espera que tenga la Acción de Mejora 1 en los objetivos y resultados de la organización	El análisis de los datos de la encuesta permitirá evaluar las políticas de personal en vigor e identificar qué elementos es necesario introducir en los planteamientos. Como resultado de la revisión de las planificaciones tras la encuesta, se ha establecido el objetivo de reducir la rotación en un 5% en 6 meses. Se calcula que ello supondrá un ahorro de 5.000 euros en la formación de nuevos empleados. Asimismo, se espera que la calidad de los certificados y la productividad mejoren en un 3% y 5% respectivamente como resultado de la retención de empleados con experiencia. Estos cálculos se han realizado comparando el rendimiento de los empleados con 1 o más años de experiencia con el rendimiento habitual de los recién incorporados.
Relevancia de la Acción de Mejora 3	Título: Mejora del Proceso de expedición de certificaciones para reducir el plazo de entrega de 40 a 30 días
Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 3 y qué relevancia reviste para su organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es importante que la organización analice constantemente sus procesos para reducir los plazos de entrega. El impacto de la reducción de los plazos de entrega incide directamente en la mejora en la percepción de la calidad del servicio.
Cómo contribuye o apoya otros planteamientos de la organización la Acción de Mejora 3.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esta Acción de Mejora está vinculada con la política de calidad en la atención a los ciudadanos, permitiendo una mejora del servicio y una mejor asignación de los recursos públicos, facilitando un mayor grado de planificación y ejecución presupuestaria.
Qué impacto espera que tenga la Acción de Mejora 1 en los objetivos y resultados de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se espera que la reducción del plazo de entrega de 40 a 30 días genere una mejora del 10% en la valoración del servicio por los ciudadanos así como un incremento del 5% en la capacidad para incorporar nueva información a la base de datos.



Ejemplo de Plan de Mejora

4ª Parte: Matriz y Criterios de Priorización

CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN

- Su contribución a mejorar la satisfacción de los clientes / ciudadanos / usuarios de los servicios mediante la mejora de la calidad de los certificados y la entrega de los mismos en el momento oportuno.
- Capacidad para evitar la marcha de los empleados a otras organizaciones.
- Mejora de la ejecución del presupuesto
- Coste, tiempo y recursos necesarios para su implantación con relación a su impacto sobre los objetivos mencionados anteriormente

A	B	C	D	E
ACCION	IMPACTO sobre la organización	CAPACIDAD para implantarla	PUNTUACION (B x C)	RANKING
Desarrollo e Implantación de una encuesta de satisfacción de empleados.	3	5	15	1
Elaboración con la Alta Dirección de una declaración de Visión para la organización y comunicación de la misma a todos los empleados.	1	5	5	6
Revisión sobre el modo de establecimiento de los objetivos de todos los empleados y sobre si dichos objetivos están alineados con el plan estratégico	2	3	6	5
Establecimiento de un marco de alianzas para asociados clave que permita trabajar conjuntamente para acordar cómo mejorar la calidad de la información y su almacenamiento	4	3	12	2
Mejora del Proceso de expedición de certificaciones para reducir el plazo de entrega de 40 a 30 días	5	2	10	3
Establecimiento de indicadores de rendimiento internos para las quejas de los clientes	2	4	8	4



Ejemplo de Plan de Mejora

5ª Parte: Visión Global del Plan de Mejora

A	B	C	D	E											
Prioridad en el Ranking	Acción	Propietario	Fecha de finalización del despliegue	Diagrama Gantt de acciones											
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Desarrollo e Implantación de una encuesta de satisfacción de empleados.	Subdirector General de Personal	Noviembre 2008												
6	Elaboración con la Alta Dirección de una declaración de Visión para la organización y comunicación de la misma a todos los empleados.	Director General	Marzo 2008												
5	Revisión sobre el modo de establecimiento de los objetivos de todos los empleados y sobre si dichos objetivos están alineados con el plan estratégico	Subdirector General de Planificación	Diciembre 2008												
2	Establecimiento de un marco de alianzas para asociados clave que permita trabajar conjuntamente para acordar cómo mejorar la calidad de la información y su almacenamiento	Director General	Agosto 2008												
3	Mejora del Proceso de expedición de certificaciones para reducir el plazo de entrega de 40 a 30 días	Subdirector General de Procedimientos	Enero 2009												
4	Establecer indicadores de rendimiento internos para las quejas de los clientes.	Subdirector General de Procedimientos con apoyo del Subdirector General de Personal	Mayo 2009												



6ª Parte: Acción de Mejora 1 (1er ejemplo)

A	Definición de la Acción de Mejora:	Desarrollo e Implantación de una encuesta de satisfacción de empleados			
B	Propietario de la acción:	Subdirector General de Personal	C	Fecha finalización del desarrollo:	Noviembre 2008
D	Prioridad en el ranking:	1 de 6	E	Eje del Modelo:	3: Personas

Descripción de la Acción de Mejora

F	PLANIFICACIÓN (Descripción de la Acción de Mejora y las razones por las que fue seleccionada)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El resultado de la evaluación puso de relieve la ausencia de planteamientos formalizados sobre cómo se gestionan las Personas en determinadas áreas clave. El equipo de dirección reconoció la necesidad de abordar temas como las bajas por enfermedad, la rotación de empleados y la productividad, si bien no hay datos básicos para entender por qué se producen estos problemas. ▪ En una organización pública prestadora de servicios, las personas son clave, identificándose la necesidad de abordar estos problemas como una de las primeras prioridades. No obstante, al carecer de información básica, el equipo de dirección no tenía claro qué acciones específicas le permitirían resolver estos temas. ▪ La encuesta de satisfacción de empleados contribuirá a entender y determinar las acciones que deben llevarse a cabo. Los beneficios tangibles y el impacto que sobre el rendimiento tendrá esta iniciativa podrán apreciarse una vez que la encuesta sea introducida. ▪ La encuesta subraya la prioridad que otorga la organización al entendimiento de los temas relativos a los empleados que afectan directamente al rendimiento de la organización.
G	DESARROLLO (Cómo se lleva a cabo lo planificado)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Subdirector General de Personal lidera la Acción de Mejora y ha formado un equipo de 5 empleados que se presentaron voluntarios para contribuir a la elaboración de la encuesta. ▪ La acción está basada en ideas y material extraídos del Libro 3: Personas, de los Folletos Básicos sobre la Excelencia. El equipo revisó las áreas abordadas en dicho Libro, aportando además sus ideas y elaborando un cuestionario tentativo, que fue remitido a todos los empleados para que formularan sugerencias. A continuación, se analizaron dichas sugerencias, introduciéndose los cambios necesarios para elaborar la encuesta final, que será remitida a todos los empleados a lo largo de un periodo de 12 meses. ▪ Considerando los recursos disponibles en la Subdirección General de Personal y la necesidad de analizar los resultados rápidamente, el equipo decidió enviar la encuesta al 25% de los empleados cada trimestre. Este sistema arrojará también beneficios en cuanto a información periódica y pondrá de relieve tendencias que no saldrían a la luz si la encuesta fuera más ambiciosa. En la fecha actual, se ha diseñado y elaborado el cuestionario y se han realizado 2 encuestas, según el plan de implantación. Se habrá concluido el desarrollo de la acción en los próximos 3 meses (para noviembre). Para entonces, todos los empleados habrán tenido oportunidad de responder al cuestionario. ▪ Los datos arrojados por las 2 primeras encuestas subrayaron que la formación constituía un impulsor clave de la productividad, estableciéndose un equipo de proyecto para trabajar sobre este tema de rendimiento. ▪ El equipo de proyecto ha definido dos medidas para esta acción. La primera aborda los plazos para emitir la encuesta y el índice de respuesta, fijándose éste en el 50% de los empleados para cada encuesta. La segunda aborda los resultados de la mejora de los aspectos siguientes: retención, costes de formación de nuevos empleados, retorno de la inversión en formación, calidad del servicio y productividad.



Ejemplo de Plan de Mejora

6ª Parte: Acción de Mejora 1 (Continuación)

A	Definición de la Acción de Mejora:	Desarrollo e Implantación de una encuesta de satisfacción de empleados			
B	Propietario de la acción:	Subdirector General de Personal	C	Fecha finalización del desarrollo:	Noviembre 2008
D	Prioridad en el ranking:	1 de 6	E	Eje del Modelo:	3: Personas

Descripción de la Acción de Mejora

H	RESULTADOS (Medición del Desarrollo)	Comentarios
	¿Se ha llevado a cabo el desarrollo de la Acción de Mejora en el plazo previsto en el Plan de Mejora?	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto define cuatro fechas clave para emitir las encuestas. Hasta la fecha, se han completado 2 ciclos de acuerdo con el plan.
	¿Se ha desarrollado la Acción de Mejora en todo su potencial con arreglo al Plan de Mejora?	<ul style="list-style-type: none"> El 50% de la totalidad de empleados ha recibido la encuesta. En el primer ciclo, el 55% de los empleados respondió a la encuesta. En el segundo ciclo, el 65% de los empleados respondió a la encuesta. La rotación de personal se ha reducido en un 3% siendo el objetivo en los 6 primeros meses del 5%. Se han ahorrado 4.000 euros en costes de formación de nuevos empleados, siendo el objetivo de 5.000 euros. La calidad de los certificados y la productividad han mejorado según el objetivo previsto del 3% y 5% respectivamente como resultado de la retención de empleados con experiencia fruto de las políticas de personal nuevas y revisadas.
I	EVALUACIÓN Y REVISIÓN	
	<p>La actualización mensual o semanal de la Acción de Mejora, podría incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje derivado del proceso, temas pendientes. Revisiones del plan descrito y por qué. Revisiones del desarrollo y por qué, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> El equipo de proyecto se reunió al finalizar cada encuesta. Al finalizar el primer ciclo, el equipo acordó promocionar la encuesta para animar a los empleados a responder. Esta política continuará durante la tercera y cuarta encuestas. La información que arrojó la segunda encuesta puso de relieve que la causa fundamental de la rotación de los empleados era la falta de desarrollo personal y de oportunidades para aumentar la multifuncionalidad. Como resultado, se formó un nuevo equipo de proyecto cuyo objetivo es introducir planes de desarrollo personal para todos los empleados. Esta política se ha comunicado.



Información adicional:

Si desea más información sobre el proceso de certificación, dirijase a:

**Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y
la Calidad de los Servicios
Príncipe de Vergara, 108
28002 Madrid**

Calidad.cert@aeval.es

Sección "Calidad de los Servicios Públicos" en <http://www.aeval.es>