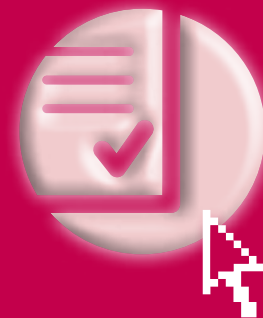


Metodologia d'Avaluació  
per a l'Accreditació de la Qualitat  
dels Servicis Públics



**G**VERNANÇA  
2 0 1 3



GENERALITAT  
VALENCIANA

SOM

**qualitat**

EDITA

Generalitat de la Comunitat Valenciana  
Conselleria de Justícia i Administracions Públiques  
Direcció General de Modernització

AUTORS

**Comité tècnic**

Esther Arasa Gastaldo  
José Luis Gaona Barthelemy  
Alicia Gavara Estañol  
Dolores González Beltrán  
Emilia Llorca Marques  
Amparo Mora Martí  
Vicente Rodríguez Benito  
José Vicente Visconti Gijón

**Prova de jutges**

Salvador Algarra Eugenio  
Delia Cuenca Antolín  
Francisco Javier Gil Herrero  
José Antonio Llavona Uribelarrea  
Juan Pinés Gil  
Marta Planchadell Millán  
Rosa Sevillano Romero  
Vicente Ramos Caplliure

ISBN 978-84-615-0210-3

Queda prohibida la reproducció total o parcial d'esta publicació, per qualsevol mitjà o procediment, sense comptar amb l'autorització prèvia, expressa i per escrit de l'editor.

IMPRIMIX

Mediterráneo Proceso Gráfico, S.L.  
Carrer Ciutat de Sevilla, 25-27. Polígono Fuente del Jarro. Paterna. 46988. València.  
Telèfon: 961340502  
DEPÓSIT LEGAL: V-1553-2011

# Metodologia d'Avaluació per a l'Acreditació de la Qualitat dels Servicis Públics



**G**VERNANÇA  
2 0 1 3







# ÍNDIX

|  |           |
|--|-----------|
| <b>PRÒLEG</b> .....  | <b>8</b>  |
| <b>1. INTRODUCCIÓ</b> .....                                    | <b>10</b> |
| <b>2. PLATAFORMA PER A L'AUTOAVALUACIÓ I ACREDITACIÓ</b> ..... | <b>16</b> |
| <b>3. DESENROTLLAMENT DEL PROCÉS</b> .....                     | <b>18</b> |
| 3.1. DIMENSIONS I CRITERIS .....                               | 22        |
| Dimensió 1. Direcció, estratègia i planificació .....          | 23        |
| Dimensió 2. Gestió dels recursos humans .....                  | 26        |
| Dimensió 3. Gestió de recursos físics i materials .....        | 30        |
| Dimensió 4. Gestió de la informació .....                      | 32        |
| Dimensió 5. Gestió de processos .....                          | 33        |
| Dimensió 6. Relació amb els clients .....                      | 35        |
| Dimensió 7. Millora contínua de la qualitat .....              | 37        |
| Dimensió 8. Aliances i relacions de col·laboració .....        | 39        |
| Dimensió 9. Gestió d'esdeveniments adversos .....              | 40        |
| Dimensió 10. Resultats .....                                   | 41        |
| 3.2. QÜESTIONARI D'AUTOAVALUACIÓ .....                         | 43        |
| <b>4. ANNEX. GLOSSARI</b> .....                                | <b>59</b> |

# PRÒLEG

---

**PAULA SÁNCHEZ DE LEÓN GUARDIOLA**  
CONSELLERA DE JUSTÍCIA I ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES

El compromís amb una gestió de qualitat dels servicis públics suposa i exigeix de totes les organitzacions que formen la Generalitat una aposta decidida i constant per la millora contínua de la qualitat dels seus servicis. El Consell de la Generalitat, a instàncies de la Conselleria de Justícia i Administracions Públiques, va aprovar amb data 5 de febrer del 2010 el Pla d'Innovació i Modernització de l'Administració Pública Valenciana, Governança 2013, pla que, entre els seus objectius estratègics, arreplega el de promoure la implantació d'una cultura corporativa d'excel·lència i aconseguir la millora contínua de la qualitat dels servicis prestats als ciutadans.

Avançar en la millora contínua de la qualitat exigeix, en primer lloc, tindre un coneixement permanent i actualitzat de les fortaleses i debilitats de l'organització, una cosa que només s'aconsegueix a través d'implantar pràctiques regulars d'avaluació. En segon lloc, és necessari mantindre i consolidar els nivells de qualitat aconseguits, una cosa a la qual contribueixen d'una forma decidida el desenrotllament de sistemes d'acreditació i reconeixement.

Aconseguir l'anterior és l'objectiu, entre altres coses, del Decret 62/2010, de 16 d'abril, del Consell, pel qual s'establixen els instruments generals del sistema per a la modernització i millora de la qualitat dels servicis públics dels ens, organismes i entitats del sector públic dependents de la Generalitat, norma que dedica el seu capítol II a les ferramentes d'avaluació (diagnòstics i avaluacions de qualitat) i el seu capítol IV als sistemes de reconeixement (certificats de qualitat i premis).

La realització de diagnòstics i avaluacions de qualitat que, en el nostre àmbit, s'inspiren i arrepleguen les directrius del Model Europeu d'Excel·lència (EFQM), constitueixen el primer pas, bàsic i imprescindible, per a iniciar eixe camí cap a l'excel·lència ja que permeten analitzar la gestió i resultats de l'organització i detectar oportunitats i àrees per on orientar les pràctiques de millora de la qualitat. Els sistemes de reconeixement, per la seua banda, permetran d'un costat reconèixer esforços i èxits en esta matèria i, per un altre i no menys important, consolidar i assegurar els nivells de qualitat aconseguits.

El Manual que ací presentem, donant resposta a l'anterior, estableix la metodologia d'avaluació per a l'acreditació de la qualitat dels servicis públics a implantar en la Generalitat, metodologia que correspon desenrotllar a la Direcció General de Modernització, òrgan de la Conselleria de Justícia i Administracions Públiques que exercix les competències en matèria de modernització, qualitat i avaluació. Es tracta d'un model que prima i fomenta la implicació i participació de tots a través del desenrotllament d'autoavaluacions de qualitat, autoavaluacions suportades en una aplicació informàtica pròpia que, posteriorment, són contrastades i validades per avaluadors externs, la qual cosa permetrà acreditar els distints nivells de qualitat aconseguits i emetre, si és el cas i a continuació, els certificats de qualitat corresponents.

Les organitzacions de la Generalitat avaluades i acreditades veuran així reconeguts els seus esforços de millora i el nivell de qualitat aconseguït, reconeixement que contribuirà sens dubte a consolidar i reforçar els èxits obtinguts, al mateix temps que els motivarà i estimularà per a continuar avançant cap a l'excel·lència.

# INTRODUCCIÓ

La Generalitat ha dissenyat en 2010 el marc normatiu necessari per a posar en marxa els instruments generals del sistema per a la modernització i millora de la qualitat dels serveis públics, entre els quals s'inclouen les avaluacions de qualitat com una peça bàsica del sistema, ja que faciliten l'examen global, sistemàtic i periòdic de les activitats i resultats de les organitzacions, contrastades amb un model de gestió, per a conèixer el seu nivell de qualitat, i posteriorment, obtenir un reconeixement pel compromís adquirit amb la qualitat.

Per tant, per a facilitar les avaluacions i definir un model general que servís com a eina d'autoavaluació per als departaments que desitgen conèixer la seua situació en el camí cap a l'excel·lència, s'ha desenvolupat una metodologia pròpia de la Generalitat, recolzada en una plataforma informàtica. Per al seu desenvolupament s'ha comptat amb l'Institut per a l'Accreditació i Avaluació de les Pràctiques Sanitàries (INACEPS), dependent de la Conselleria de Sanitat, la finalitat del qual és l'acreditació de centres i serveis, i que desenvolupa les investigacions i activitats formatives necessàries per a tal fi, per la qual cosa té una gran experiència en matèria d'acreditació i elaboració de plataformes per a l'avaluació en què es recolza la dita acreditació.

La característica principal del sistema utilitzat és que està basat en criteris i estàndards explícits, concrets i mesurables en l'àmbit avaluat, mantenint concordança amb altres models àmpliament implementats en les administracions públiques com és el cas del Model EFQM d'Excel·lència o les normes ISO. A més, en el model d'acreditació Inaceps es van integrar al



seu dia les aportacions d'altres models d'acreditació netament sanitaris (*Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations, Canadian Council of Health Facilities Accreditation, Health Quality Service*).

Per a la definició dels criteris d'avaluació de la metodologia es va prendre com a referència la documentació desenrotllada per l'Àrea d'Atenció al Ciutadà, Qualitat i Inspecció de Servicis de la Direcció General de Modernització de la Conselleria de Justícia i Administracions Públiques per a realitzar els diagnòstics de qualitat dels servicis públics així com el "Manual per a l'Acreditació d'Organitzacions i Pràctiques Sanitàries", del mateix INACEPS.

A partir de la dita informació i a través de reunions periòdiques, el Comité d'Experts va establir els criteris i les preguntes relacionades amb estos que conformen el Qüestionari d'Autoavaluació. Posteriorment, tota esta informació va ser sotmesa a una revisió externa per a comprovar la validesa d'estos i l'última etapa del procés d'elaboració ha sigut el pilotatge del Manual amb la finalitat de validar tant l'efectivitat d'este com de la ferramenta elaborada per a la seua aplicació.

Així doncs, el model adaptat per a l'avaluació i acreditació de la qualitat dels servicis públics de la Generalitat, orienta l'avaluació a 10 àrees d'actuació, o dimensions, que inclouen tots els aspectes relacionats amb l'estructura, processos i resultats. Per tant comprén totes les activitats que realitza l'organització i requerix la participació de tot el personal, siga quin siga el seu nivell, a fi de satisfer les necessitats dels clients interns i externs amb un desenrotllament òptim del servici prestat. I ja que les necessitats varien amb el temps, s'introdueix el concepte de millora contínua com a part del concepte de qualitat total.

A continuació es detallen els aspectes que s'avaluen en cada una de les dimensions:

### **1. Direcció, estratègia i planificació**

L'organització definirà la seua missió, visió i valors, elaborant i desplegant una estratègia centrada en tots els grups d'interés i la programació d'objectius que li permeten desenrotllar-la. Establirà plans d'actuació a mitjà i llarg termini, fonamentats en les seues necessitats i ex-

pectatives, presents i futures, que estaran basats en informació rellevant procedent del seu rendiment i actuació i elaborats amb la participació de tots els components de la Unitat. Així mateix definirà de manera coherent el marc de desenrotllament en què figuren la missió, visió i valors, i li donarà la màxima publicitat i difusió dins i fora d'esta.

Un altre aspecte destacable és el lideratge, per mitjà del qual es fomenta la participació del personal en la configuració dels valors de l'organització i s'estimula l'assumpció de les funcions de lideratge en tots els nivells, motivant les persones i equips a donar el millor d'ells mateixos per a aconseguir el resultat desitjat.

## **2. Gestió de recursos humans**

Les organitzacions han de disposar de persones qualificades i en nombre suficient per a satisfer les necessitats dels usuaris que atenen. Una política de personal adequada haurà d'orientar-se a aconseguir el personal més competent, amb experiència, formació i capacitat professional suficients, promovent el seu desenrotllament i avaluant periòdicament la dita competència a fi de millorar-la. Per a això, l'organització definix el contingut de cada lloc de treball i dels requeriments necessaris per al seu exercici, amb la finalitat de realitzar la selecció dels seus professionals d'acord amb els requeriments establits. També aposta i potencia l'aprenentatge tractant de crear innovació i oportunitats de millora.

Per a avaluar l'efectivitat de la gestió del personal i establir les mesures de millora oportunes, s'empraran instruments de mesurament directe de la satisfacció i motivació de les persones, com són les enquestes de satisfacció dels professionals, i altres indicadors indirectes que ajuden a predir l'anterior.

## **3. Gestió de recursos físics i materials**

Els aspectes logístics que rodegen l'activitat exercida per les organitzacions poden resultar determinants perquè esta es desenrotlle, a més de fer-ho en condicions segures, amb la funcionalitat i eficàcia necessàries. L'hàbitat en què s'integra les unitats, els seus accessos, el manteniment i protecció de les seues instal·lacions, l'aprovisionament i equipament tecnològic, etc., constitueixen objectius de gestió determinants per a la qualitat de les activitats realitzades.

#### **4. Gestió de la informació**

Les organitzacions, siga quina siga la seua naturalesa, tenen necessitats d'informació tant internes com externes que han de ser planificades i els seus processos de gestió dissenyats a fi de cobrir les dites necessitats. L'organització establirà les seues necessitats d'informació basant-se en la seua missió i objectius, els seus servicis, el seu personal, els seus recursos i la possibilitat d'accés a les tecnologies necessàries. El tractament de la informació s'orientarà a incrementar la fluïdesa del treball, millorar el cost-eficàcia i refermar la presa de decisions.

Així mateix s'assegurarà la normalització, confidencialitat, seguretat i integritat de la informació en totes les seues fases, fent un seguiment dels paràmetres definits i s'analitzaran els resultats amb la finalitat de garantir els aspectes anteriorment mencionats i la millora contínua de la qualitat dels seus sistemes d'informació.

#### **5. Gestió de processos**

L'organització ha de disposar d'un sistema de gestió eficaç i eficient basat en les necessitats i expectatives de tots els seus grups d'interés i dissenyat per a satisfer-les. Considerar i classificar totes les activitats de l'organització, com un conjunt de processos integrat, fa possible i garanteix la implantació sistemàtica d'estratègies, plans i objectius de l'organització. Per a identificar i classificar adequadament els processos es disposa de ferramentes útils com el mapa de processos que permet tindre una visió clara, ordenada i interrelacionada de tots els servicis i activitats exercides.

La gestió de processos suposa dotar l'organització d'una estructura de caràcter horitzontal seguint els processos interfuncionals i amb una clara visió d'orientació al client final. Per a això, els processos han d'estar perfectament definits i documentats, assignant responsables, equips de persones i recursos, a cada un d'ells.

#### **6. Relació amb els clients**

L'organització exercirà activitats dirigides a anticipar, conèixer i comprendre les necessitats i expectatives dels usuaris, i per a això disposarà els recursos organitzatius, personals i materials necessaris.

La Unitat promourà l'elaboració i difusió de cartes de servicis, com a ferramenta de millora i de comunicació amb els seus clients, documents on queden inclosos, en relació amb aquells servicis de major valor, estàndards i compromisos de qualitat amb els seus clients, i definirà mecanismes que li permeten conèixer l'opinió i satisfacció dels usuaris respecte als servicis que presta.

### **7. Millora contínua de la qualitat**

L'avaluació i millora de la qualitat és un dels pilars bàsics en la gestió de l'organització. Ha de ser considerada com una ferramenta de gestió i ha de planificar-se, establint objectius de manera periòdica i avaluant-ne el compliment.

La gestió de la qualitat es defineix com el conjunt d'elements estructurals i d'activitats agrupats amb la finalitat d'aconseguir la millora contínua. Comprén tres funcions bàsiques: la definició d'objectius i indicadors i el seu monitoratge, la identificació d'oportunitats de millora i el disseny de nous productes o servicis o la seua reelaboració pensant en les necessitats i preferències dels que són els seus destinataris.

### **8. Aliances i relacions de col·laboració**

És necessari que l'organització tinga definits i identificats aquells actors o organitzacions clau, que tindran una especial transcendència sobre la seua activitat, amb els que haurà d'establir necessàriament una adequada relació per a desplegar els seus objectius i després d'això haurà d'elaborar i desenrotllar estratègies comunes dedicant-hi els recursos oportuns.

Per això, l'organització haurà de planificar i establir les seues aliances externes seguint el benefici mutu de manera sinèrgica, la col·laboració, la busca de metes comunes i compartides, destinant per a això els recursos interns necessaris en suport de les seues aliances estratègiques i de l'eficaç funcionament dels seus processos.

### **9. Gestió d'esdeveniments adversos**

Les organitzacions, a fi d'assegurar l'eficàcia dels seus processos, establiran mecanismes que els permeten detectar i actuar davant de possibles esdeveniments adversos en l'exercici de

les seues activitats, per a assegurar així una òptima prestació dels seus servicis, garantint el compliment dels seus objectius i mantenint la qualitat esperada pels usuaris.

### **10. Resultats**

Totes les organitzacions, independentment de la seua missió, visió i valors, s'orienten a aconseguir els fins propis i tracten d'arribar a resultats que satisfacen plenament a tots els seus grups d'interés. Avaluar, per tant, els resultats d'una organització passa per mesurar, amb els instruments adequats, el rendiment obtingut per esta i els seus èxits entre els usuaris, el personal i la societat, a fi d'orientar l'organització mateixa cap a la millora contínua dels seus processos i cap a l'excel·lència dels seus servicis.

# PLATAFORMA PER A L'AUTOAVALUACIÓ I ACREDITACIÓ

La plataforma que s'ha desenvolupat per a avaluar la gestió de la qualitat en les administracions públiques, denominada Sistema de Gestió de la Qualitat en les Administracions Públiques (SIGCAP), és una ferramenta informàtica que té com a objectius principals:

- Permetre l'avaluació interna i externa de les distintes àrees i departaments de la Generalitat.
- Servir com a ferramenta per a la millora contínua de la qualitat.
- Abordar, si és el cas, el procés d'acreditació i reconeixement de la qualitat dels servicis públics.
- Realitzar un seguiment de la implantació del model de qualitat.

La ferramenta desenvolupada posseïx dos mòduls ben diferenciats, el mòdul d'avaluació o *frontoffice* i un mòdul de gestió o *backoffice*.

## **Mòdul d'avaluació (Frontoffice)**

Tot usuari que accedisca a l'aplicació tindrà accés a dos apartats dins de la plataforma:

### **1. Avaluacions**

Este apartat inclou la gestió de les distintes avaluacions en què la persona que accedisca es trobe registrada. En este mòdul l'usuari, segons el perfil amb què apareix en cada avaluació, podrà:

- a) Omplir una autoavaluació.
- b) Plantejar accions de millora.
- c) Finalitzar l'autoavaluació.
- d) Fer un seguiment de les avaluacions en què ha participat.

### **2. Documentació**

En este mòdul es pot accedir a una sèrie de carpetes que pertanyen als distintes centres en què està activat i a una carpeta comuna que pot ser vista per tots els usuaris independentment del seu perfil o pertinença. Estes carpetes posseïxen contingut documental sobre qualitat general o del mateix centre o servici, segons fóra el cas.

## **Mòdul de gestió (Backoffice)**

Este mòdul serà d'accés només per a aquelles persones que tinguen el perfil d'administrador. Inclou tres grans àrees:

- 1. Usuaris:** Permet realitzar la gestió (alta, modificació de perfil o baixa) de les persones que accedisquen a l'aplicació.
- 2. Avaluacions:** Este mòdul permet la creació d'avaluacions de forma massiva.
- 3. Unitats:** Facilita la gestió d'usuaris i de les autoavaluacions, així com dels avaluadors adscrits a cada autoavaluació.

# DESENROTLLAMENT DEL PROCÉS

La realització de les avaluacions de qualitat dels servicis públics, té com a fi últim acreditar les organitzacions per mitjà de la comparació amb una sèrie de criteris i estàndards prèviament definits, però a més persegueix dos objectius fonamentals:

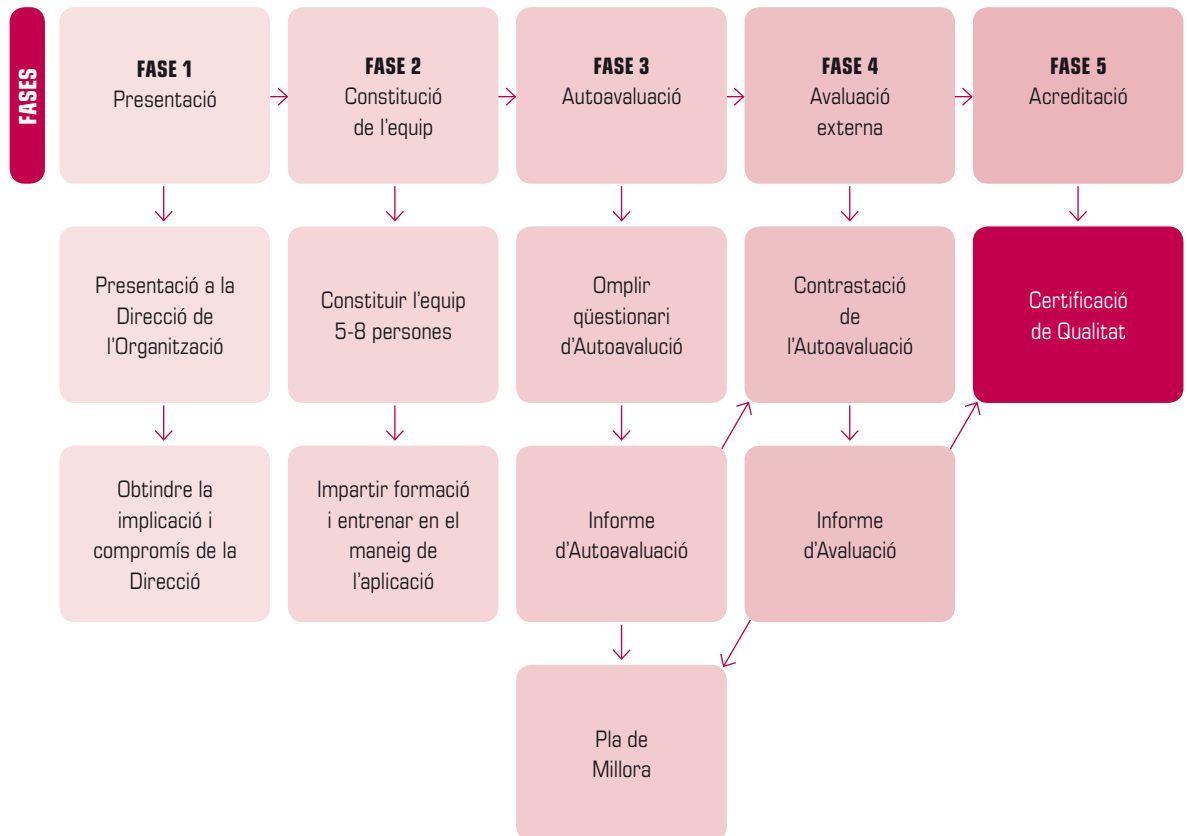
- Impulsar en l'Administració pública valenciana els principis de la gestió de la qualitat total i prestar-li el suport necessari perquè, a través de l'autoavaluació, puguen identificar el grau de qualitat dels servicis que presten, així com identificar aquells aspectes susceptibles de millora.
- Millorar el rendiment de les organitzacions, facilitant el seu reconeixement a través de l'obtenció d'una certificació de qualitat, i promovent l'intercanvi de les millors pràctiques.

L'actuació està dirigida als distints ens, organismes i entitats del sector públic de la Generalitat. A este efecte, tindran tal consideració: l'Administració de la Generalitat, les entitats autònomes, les entitats de dret públic, les societats mercantils públiques i les fundacions del sector públic, així com les institucions públiques.



Encara que la part principal de l'avaluació la constitueix l'autoavaluació que durà a terme l'organització que inicié el procés, tot el procediment consta de diverses fases que és important no oblidar si es desitja que el resultat final siga satisfactori. Figura 1.

**FIGURA 1. ESQUEMA DE DESENROTLLAMENT DEL PROCÉS D'ACREDITACIÓ**



## **Presentació**

L'actuació s'iniciarà amb una presentació a l'equip directiu, incloent-hi caps de servici, de l'organització. Durant esta fase es donarà a conèixer la metodologia, incidint en la part que ha de complir la mateixa organització i s'aprovarà el calendari que s'ha de seguir. Així mateix, s'abordarà el perfil de les persones que formaran part de l'equip de treball que col·laborarà en el diagnòstic i es valorarà la conveniència de dur a terme diferents accions de comunicació de caràcter intern.

## **Constitució equip de treball i formació**

A continuació es constituirà un equip de treball, de 5 a 8 membres. Els components del grup seran els encarregats de realitzar l'autoavaluació a través de l'aplicació informàtica realitzada a este efecte. Per a això, en la sessió inicial, s'impartirà la formació necessària tant en conceptes de gestió de qualitat total, com en el maneig de l'aplicació.

Les persones que formen part de l'equip de treball han de conèixer prou l'organització i disposar del temps necessari per a assistir a les reunions de treball previstes. Per la seua pròpia condició, haurà d'integrar-se en l'equip algun membre de l'equip directiu i aquelles persones que, bé pel treball que exercixen o pel lloc que ocupen, tinguen un paper rellevant en l'organització.

## **Autoavaluació**

En esta fase es desenrotllarà el que constituïx la part central de la metodologia. A través de la plataforma informàtica dissenyada a este efecte, s'accedirà al qüestionari d'autoavaluació, basat en els criteris i estàndards que es descriuen en els apartats següents. La seua finalitat és facilitar que l'organització iniciï un procés de reflexió que li permeta apreciar les seues fortaleses i debilitats i, com a conseqüència d'això, determinar les possibles accions de millora a implantar abans de seguir amb el procés d'acreditació.

Cal entendre que l'ompliment del qüestionari no pretén examinar l'organització, sinó tan sols proporcionar elements que permeten conèixer la seua realitat.

Esta fase comptarà amb el suport d'un facilitador que actuarà com a coordinador general del procés. Finalitzada esta fase de reflexió i una vegada que s'haja donat resposta a totes les qüestions plantejades en el qüestionari, l'aplicació de forma automàtica generarà un informe amb la puntuació obtinguda en cada una de les dimensions en què està estructurat el qüestionari. També relacionarà les evidències que donen suport a les fortaleeses trobades i totes les accions de millora proposades en aquells temes en què així s'haja estimat convenient per la mateixa organització.

Quan l'organització tinga un grau de maduresa suficient, podrà sol·licitar l'acreditació. En cas que no siga així, haurà de posar en marxa les accions de millora necessàries per a aconseguir un determinat nivell de qualitat.

### **Avaluació externa per a l'acreditació**

Una vegada finalitzada la fase d'autoavaluació i a la vista del resultat obtingut, es podrà iniciar el procés d'acreditació davant de la direcció general competent en matèria d'avaluació i gestió de qualitat dels servicis públics. Este procés començarà amb la contrastació del resultat que realitzarà un avaluador o avaluadora extern, qui després de la comprovació de les evidències i les àrees de millora detectades, elaborarà l'informe d'avaluació que servirà de base per a l'acreditació.

El reconeixement públic de l'acreditació es realitzarà per mitjà de l'emissió d'un certificat de qualitat, d'acord amb el procediment que es desenrotllarà reglamentàriament. El certificat de qualitat és el document a través del qual es constata que la gestió d'un òrgan o Unitat s'ajusta als requisits de qualitat, prèviament definits, i té com a finalitat reconèixer i fer públic el nivell aconseguït pels departaments de la Generalitat en el seu camí cap a l'excel·lència.

Els certificats de qualitat tindran un caràcter progressiu i podran ser de tres classes:

1. Nivell d'iniciació.
2. Nivell de consolidació.
3. Nivell d'excel·lència.

### 3.1 DIMENSIONS I CRITERIS

Els criteris que formen el qüestionari estan classificats en 10 dimensions o àrees d'activitat amb un total de 62 criteris específics que ens permeten avaluar aspectes relacionats amb l'estructura, processos i resultats d'un servici públic. La distribució de criteris en cada una de les dimensions així com la ponderació de cada una d'elles es presenta en la taula següent:

**Taula 1.** Estructura, ponderació i nombre de criteris.

| DIMENSÍO                              | PONDERACIÓ   | NOMBRE DE CRITERIS |
|---------------------------------------|--------------|--------------------|
| DIRECCIÓ, ESTRATÈGIA I PLANIFICACIÓ   | 100          | 9                  |
| GESTIÓ DELS RECURSOS HUMANS           | 80           | 13                 |
| GESTIÓ DE RECURSOS FÍSICS I MATERIALS | 60           | 7                  |
| GESTIÓ DE LA INFORMACIÓ               | 40           | 4                  |
| GESTIÓ DE PROCESSOS                   | 100          | 5                  |
| RELACIÓ AMB ELS CLIENTS               | 80           | 6                  |
| MILLORA CONTÍNUA DE LA QUALITAT       | 80           | 6                  |
| ALIANCES I RELACIONS DE COL·LABORACIÓ | 20           | 3                  |
| GESTIÓ D'ESDEVENIMENTS ADVERSOS       | 40           | 3                  |
| RESULTATS                             | 400          | 6                  |
| <b>TOTALS</b>                         | <b>1.000</b> | <b>62</b>          |

## ÍNDEX

- Dimensió 1. Direcció, estratègia i planificació
- Dimensió 2. Gestió dels recursos humans
- Dimensió 3. Gestió de recursos físics i materials
- Dimensió 4. Gestió de la informació
- Dimensió 5. Gestió de processos
- Dimensió 6. Relació amb els clients
- Dimensió 7. Millora contínua de la qualitat
- Dimensió 8. Aliances i relacions de col·laboració
- Dimensió 9. Gestió d'esdeveniments adversos
- Dimensió 10. Resultats

### **Dimensió 1. Direcció, estratègia i planificació**

1. La Unitat té definides la missió, visió i valors i estan correctament difosos.

Propòsit:

Es disposarà de documents que incloguen la missió, és a dir la raó de ser i allò que vol fer l'organització; la seua visió, és a dir què i com vol ser a llarg termini i per últim els seus valors, incloent aquells de tipus ètic.

La missió, visió i valors, es troben difosos entre els empleats públics.

2. La planificació estratègica de l'organització està basada en les necessitats i expectatives dels grups d'interés i en els resultats obtinguts anteriorment.

Propòsit:

La planificació estratègica inclourà l'anàlisi i la reflexió sobre informació rellevant relacionada amb l'opinió dels usuaris, el desenrotllament de les tecnologies de la informació i del

coneixement, així com les aliances, les expectatives del personal, el desenrotllament de recursos humans, aspectes rellevants de la comunitat, els estudis de comparació amb les millors pràctiques així com els resultats clau dels anys anteriors.

Una de les metodologies més utilitzades per a l'estudi de la situació d'una organització és l'anàlisi DAFO que consisteix a posar de manifest les debilitats inherents a la mateixa organització, així com les amenaces externes a què s'ha de fer front, i d'altra banda, assenyala els seus punts forts així com les oportunitats de millora que l'entorn li ofereix.

### 3. L'organització de què depén la Unitat disposa d'un pla estratègic a mitjà i llarg termini, correctament difós entre els distints empleats públics.

Propòsit:

L'organització disposarà d'una estratègia d'actuació a mitjà i llarg termini, recopilada en un pla estratègic, que impulse i oriente els esforços i activitats.

El pla estratègic incorporarà la missió, visió i valors de la institució, incloent-hi el conjunt d'objectius estratègics i línies d'actuació a aconseguir i desenrotllar durant el seu període de vigència. Els objectius i línies inclouran els aspectes estratègics claus del desenrotllament de la visió de l'organització.

El pla inclourà mecanismes per a la seua avaluació periòdica a fi de conèixer el grau de consecució dels objectius estratègics (establiment de sistemes d'avaluació: indicadors), i a més disposarà de mecanismes per a revisar, corregir i reorientar el seu contingut i abast (revisió per la direcció).

### 4. La Unitat té definits els objectius operatius i els plans d'actuació que s'ha de seguir per a la seua consecució.

Propòsit:

La Unitat o l'organització de què depén disposarà d'objectius operatius prioritzats per impor-

tància, amb una opció real per a la seua consecució i encaminats en la direcció de l'estratègia definida per l'organització. Estos objectius estaran documentats i referits a un termini i seran quantificables. Així mateix la Unitat determinarà els plans d'actuació concrets que se seguiran per a la seua consecució.

**5. La Unitat disposa d'un esquema de processos, on s'especifiquen els responsables i s'avalua amb la periodicitat establida.**

Propòsit:

La Unitat o l'organització de què depén determinarà quins són els seus processos clau, és a dir aquells que per la seua importància nuclear en la missió de l'organització, tindran major repercussió sobre els resultats i la qualitat de les activitats exercides. De la mateixa manera, definirà tant els processos de suport com els estratègics.

Les ferramentes que es recomanen utilitzar per a la realització de l'esquema de processos seran el mapa de processos i el Quadre de Comandament Integral.

**6. Els responsables impliquen el personal en el disseny de plans i objectius de gestió.**

Propòsit:

A fi de disposar d'objectius realistes i possibles d'aconseguir, l'estructura directiva de la Unitat promourà la participació del personal en l'elaboració dels plans i objectius de gestió de la seua competència, i comptarà amb l'aportació i participació dels responsables de cada un dels sectors.

**7. Els responsables s'impliquen directament en l'avaluació i millora de la qualitat de la gestió de la Unitat.**

Propòsit:

Els responsables de la Unitat, com a exponents del lideratge en l'equip, hauran d'exercir-lo de manera que estimulen amb el seu exemple i induïsquen la resta del personal a participar plenament en l'estratègia fixada.

8. L'activitat de la Unitat queda reflectida en una memòria anual i/o balanços de gestió elaborats pel responsable.

Propòsit:

En finalitzar cada exercici el responsable recopilarà i organitzarà tota la informació referent a l'activitat i avaluarà el grau de consecució dels objectius establits. Tot això quedarà reflectit en la corresponent memòria anual d'activitats i/o balanç de gestió, que serà remesa als òrgans superiors de què depén.

9. Es disposa de mecanismes per a la comunicació interna i externa i estos preveuen tots els requisits necessaris.

Propòsit:

L'organització o Unitat tindrà definits mecanismes per a facilitar la comunicació interna (ascendent, descendent i horitzontal) que permeten la difusió d'aspectes relacionats amb la planificació estratègica, objectius establits, resultats obtinguts, etc. Promourà la coordinació entre el personal per a la consecució d'uns resultats òptims.

De la mateixa manera tindrà definits mecanismes de comunicació externa amb els distints grups d'interés (usuaris, mitjans de comunicació, comunitat en què es troba, etc.) que permeten difondre la seua estratègia.

## **Dimensió 2. Gestió dels recursos humans**

10. La Unitat disposa d'un organigrama on s'establixen tots els nivells jeràrquics i s'especificuen els responsables.

Propòsit:

La Unitat disposarà d'un document on quede plasmada l'estructura, jerarquia i interrelació de les distintes àrees que la componen, que serà conegut pel seu personal.



11. Els responsables de la Unitat elaboren informes justificats de necessitats de recursos humans.

Propòsit:

La planificació dels recursos humans es realitza tenint en compte les necessitats detectades segons mètodes objectius (estudis de càrregues de treball, comparació amb altres unitats, anàlisi de resultats obtinguts, etc.) quedant reflectits en informes de necessitats.

12. La Unitat disposa de documentació escrita que definix les responsabilitats i funcions per a cada lloc de treball existent en esta.

Propòsit:

En la Unitat estaran establides les funcions assignades a cada lloc de treball, en funció del tipus professional i de l'àrea on exercisca la seua activitat, i hauran d'estar explícites les responsabilitats i competències tècniques exigides a cada professional. Estes estaran documentades i seran conegudes per totes les persones d'esta.

13. La Unitat posseïx un manual d'acollida, degudament actualitzat que proporciona informació general de l'organització i específica del lloc de treball.

Propòsit:

La Unitat desenrotllarà un manual d'acollida que facilite al professional de nova incorporació formació i informació inicial de l'organització. Este inclourà la missió, visió i valors, l'organigrama, planificació estratègica i les normes tant de l'organització com de la mateixa Unitat.

Així mateix contindrà una informació específica referida al lloc de treball, incloent-hi les funcions del professional i la referència als procediments on es descriuen les seues activitats.

14. L'organització disposa de mecanismes per a la detecció de necessitats formatives i per a la seua comunicació als organismes competents per al desenrotllament de plans de formació continuada.

Propòsit:

L'organització establirà mecanismes per a la detecció de necessitats formatives del seu personal per a mantindre i millorar la seua competència professional, i traslladarà les dites necessitats formatives als organismes responsables de l'elaboració dels plans de formació especialitzada per a la incorporació de les dites necessitats a estos plans.

#### 15. La Unitat facilita al seu personal l'accés a la formació.

Propòsit:

A fi de millorar la competència i exercici professional dels treballadors la Unitat facilitarà al seu personal l'accés a les activitats formatives que estos sol·liciten.

#### 16. L'organització junt amb els responsables de la Unitat definixen i assignen de manera participativa objectius individuals, de grup o tots dos.

Propòsit:

La Unitat junt amb l'organització participarà en l'establiment d'un sistema d'objectius individuals, per equips o tots dos amb criteris de qualitat i de factibilitat, amb la possibilitat d'establir revisions d'estos.

#### 17. Es disposa de procediments per a la comunicació interna que preveuen tots els requisits necessaris.

Propòsit:

La Unitat disposarà d'un procediment per a facilitar la comunicació interna, i promourà la coordinació entre el personal per a la consecució d'uns resultats òptims.

La direcció difondrà internament el projecte de la Unitat, la seua missió, visió i valors, planificació estratègica, resultats, etc. Així mateix, establirà formalment les vies necessàries per a una comunicació efectiva.

El contingut exigible mínim per a estos procediments serà:

- Emissor, canal, receptor.
- Periodicitat de la comunicació.
- Responsables.
- Models normalitzats i annexos, si és procedent.

18. Es disposa de mecanismes per a l'avaluació i anàlisi de la satisfacció i motivació de les persones de la Unitat.

Propòsit:

En la Unitat s'establiran mecanismes objectius per a analitzar la satisfacció i motivació del personal. Estos es fonamentaran en els resultats obtinguts en enquestes, entrevistes i la resta de mesures directes i indirectes de percepció de la satisfacció i motivació d'estos.

19. La Unitat disposa i aplica mecanismes per a la delegació, transferència i assumpció de responsabilitats.

Propòsit:

Existiran mecanismes que faciliten l'autonomia i delegació en els aspectes tècnics, de seguiment de processos, de gestió, etc. i que permeten a les persones prendre o proposar iniciatives que consideren oportunes.

20. L'organització posseïx, per al reconeixement del personal, un sistema d'avaluació dels mèrits professionals en què està integrat el personal de la Unitat.

Propòsit:

L'organització desenrotllarà mecanismes per a fer efectiu un sistema de mèrits com a reconeixement de la promoció professional.

21. La Unitat disposa de mecanismes establits per al reconeixement de les persones que hi treballen.

Propòsit:

L'estructura directiva de la Unitat disposarà de mecanismes per al reconeixement dels esforços i èxits de les persones que hi treballen.

## 22. L'organització té implantat un sistema de prevenció de riscos laborals.

Propòsit:

L'organització establirà, implantarà i revisarà periòdicament un sistema de gestió de prevenció de riscos laborals.

Una vegada identificats i valorats els riscos laborals i triades les mesures a adoptar, cal completar el sistema de prevenció amb un procediment específic o pla de treball per a portar a la pràctica les mesures preventives. Si es pretén que el procediment siga efectiu, és imprescindible que s'identifiquen responsabilitats i s'assignen funcions en la prevenció.

### **Dimensió 3. Gestió de recursos físics i materials**

## 23. La Unitat té l'estructura i dotació necessària per a l'exercici de les seues activitats.

Propòsit:

L'assignació dels locals es realitzarà per a obtindre la màxima funcionalitat i adequació de les àrees que el formen, dotant-lo de les mesures necessàries per a la correcta integració dels discapacitats i perquè siga d'acord amb els requisits marcats per la legislació aplicable.

Així mateix el disseny i dotació de mobiliari de les instal·lacions facilitaran un entorn amable i còmode, es disposarà de mecanismes per a la correcta neteja i control de l'estat de conservació, i d'elements de renovació o substitució.

## 24. L'organització disposa d'una senyalització uniforme, correcta i clara per a facilitar la localització de les distintes àrees, servicis i Unitats.

Propòsit:

L'edifici disposarà d'una senyalització corporativa identificativa homologada, en format, grandària, tipus de lletra, colors, etc., que permeta la correcta localització d'àrees i unitats de l'edifici.

**25. L'organització posseïx un pla de manteniment de les instal·lacions de la Unitat.**

Propòsit:

L'organització planificarà el manteniment tant de l'edifici, com dels equipaments i instal·lacions, i en garantirà la seguretat i funcionament correcte.

**26. L'organització posseïx un pla d'autoprotecció, on s'especifiquen els mecanismes d'actuació.**

Propòsit:

L'organització realitzarà una planificació detallada per a la protecció contra possibles sinistres o accidents interns amb especial èmfasi en el cas d'incendi, es disposarà de plans que prevenen la posada en marxa, la seua gestió, procediments, mesurament i reavaluació.

La Unitat tindrà disponibles les mesures de senyalització del sistema antiincendis i es trobaran senyalitzades i lliures d'obstacle totes les eixides d'emergència.

Es disposarà d'un inventari detallat de recursos de detecció antiincendis i fum (detectors generals i específics) i d'extinció (arruixadores, mànegues, extintors, boques, etc.).

**27. La Unitat disposa i aplica adequadament procediments d'actuació davant de situacions internes d'emergència o incendi, correctament difosos i actualitzats.**

Propòsit:

La Unitat acreditarà l'existència escrita d'un procediment d'actuació davant de situacions de catàstrofes internes i externes, conegut i elaborat amb la participació del personal.

28. La Unitat desenrotlla pràctiques relacionades amb l'eficiència energètica.

Propòsit:

El personal de la Unitat promourà l'eficiència energètica desenrotllant accions relacionades amb el reciclatge de material informàtic i de paper, estalvi energètic (apagat d'ordinadors i monitors a l'eixida del treball, control de la il·luminació durant l'horari sense activitat laboral, etc.), gestió de residus, etc.

29. En cas de ser necessari, la Unitat disposa de mecanismes per a la selecció de proveïdors.

Propòsit:

En els casos que siguin necessaris per l'activitat exercida, la Unitat disposarà de mecanismes per a l'elecció i avaluació dels seus proveïdors, en especial els claus o més rellevants per a la missió de la Unitat, que garantisquen que estos siguin els més adequats a les seues necessitats.

Per a això tindrà definits els criteris per a la seua selecció i disposarà d'un llistat dels proveïdors seleccionats.

#### **Dimensió 4. Gestió de la informació**

30. L'organització garantix la confidencialitat i seguretat de la informació d'acord amb el que estableix la normativa vigent.

Propòsit:

L'organització vetlarà pel compliment, en especial, de la Llei Orgànica de Protecció de Dades de Caràcter Personal. Per a això adoptarà les mesures que considere oportunes depenent del caràcter de la informació i en funció del seu contingut.

31. La Unitat disposa de la plataforma tecnològica necessària per a l'exercici de les seues activitats.

Propòsit:

La Unitat disposarà, per al desenrotllament de la seua comesa, de tecnologies de la informació i comunicació. Així seria desitjable la utilització de tots els mitjans tecnològics (web, xarxes socials, etc.), sempre complint la legislació vigent, oferint una informació veraç i actualitzada i complint amb les mesures de confidencialitat adequades, que vénen definides per la Llei Orgànica de Protecció de Dades de Caràcter Personal.

32. La Unitat disposa d'un sistema de gestió de la informació adequat a l'exercici de les seues activitats.

Propòsit:

La Unitat disposarà de fitxers automatitzats, programes, suports i equips suficients i adequats a les activitats que s'hi desenrotllen i que permeten simplificar la gestió dels seus processos i l'explotació de la informació necessària per a l'avaluació i millora dels resultats.

33. Els sistemes d'informació de la Unitat servixen de ferramenta de suport a la planificació estratègica.

Propòsit:

Els sistemes d'informació proporcionaran la informació necessària per a avaluar les activitats de l'organització i permetran poder dur a terme una adequada planificació.

## **Dimensió 5. Gestió de processos**

34. Els processos clau de la Unitat es troben concretats en una fitxa de procés.

Propòsit:

Els processos clau de la Unitat estaran descrits en una fitxa de procés on es reflectirà la informació necessària per al seu desenrotllament.

El contingut tipus d'una fitxa comptarà, almenys, amb la informació següent:

- *Entrades*: Quins productes, informació o documents són requerits per a iniciar o realitzar les activitats del procés.
- *Eixides*: Els resultats de les activitats del procés.
- *Propietari*: Responsable del procés, persona que assumix la responsabilitat global del desenrotllament, control i millora del procés, etc.
- *Referències*: Informació que es té present per a l'execució del procés i l'obtenció del servei: lleis, normes, condicions del mercat, etc.
- *Accions*: Conjunt d'activitats que es realitzaran per a dur a terme l'execució del procés i l'obtenció del servei.
- *Activitat*: Conjunt de tasques que produïx un resultat concret.
- *Tasques*: Operacions concretes necessàries per al treball; Unitats d'execució no fraccionables.
- *Destinatari*: Qui rep el resultat d'un procés (producte o servei).
- *Indicador*: Instrument de mesura, quantitatiu o qualitatiu, de les activitats que formen el procés.

**35. La Unitat disposa d'un mapa de processos (estratègics, operatius i de suport) on es descriuen les interaccions entre estos.**

Propòsit:

La Unitat identificarà els processos estratègics (aquells que proporcionen directrius als altres processos), operatius (aquells processos que tenen una relació directa amb l'usuari/client de l'organització) i de suport (aquelles activitats que donen suport als processos operatius).

Cal citar que la majoria dels processos operatius també són considerats processos claus (aquells que servixen per a complir la missió de l'organització) encara que, puntualment, pot donar-se el cas que algun procés estratègic també siga considerat com a clau.

Una vegada identificats estos processos s'organitzaran en un mapa de processos on quedaran reflectides les interrelacions entre ells.



36. La Unitat disposa d'un manual de procediments de les activitats que exercix.

Propòsit:

La gestió de la documentació és un dels aspectes més importants dins dels sistemes de qualitat i aporta un índex clar sobre el nivell d'organització.

La Unitat disposarà d'un manual que incloga els procediments establits, que estaran correctament organitzats i actualitzats, per la qual cosa es mantindrà un control dels registres i documents interns (procediments, protocols) i externs (textos reglamentaris, recomanacions, etc.).

37. Hi ha un responsable per a cada procés o activitat que es du a terme en la Unitat.

Propòsit:

Tant per a una gestió eficaç dels processos, com per a l'execució dels programes de millora, fa falta que estiguen clarament definits els diferents nivells de responsabilitat de cada persona o estament que hi participe i, en especial, que estiguen identificats els propietaris de cada un dels processos, facilitant amb això el procés de presa de decisions. Per a això, recopilaran, coneixeran i disposaran de les dades i indicadors necessaris en què es reflectisca la seua activitat.

38. La Unitat disposa de documents normalitzats per a la gestió de les seues activitats.

Propòsit:

La Unitat disposarà, per a l'exercici de les seues activitats, de documents normalitzats que seran utilitzats per tot el personal en l'exercici de les seues funcions.

## **Dimensió 6. Relació amb els clients**

39. L'organització/Unitat té identificats els seus grups d'interés.

Propòsit:

La Unitat identificarà els seus clients externs (característiques, procedència, etc.) i altres grups d'interés i disposarà d'una relació detallada d'estos.

Dins dels grups d'interés que pot tindre una organització de l'Administració pública, es poden incloure empleats, associacions cíviques, proveïdors i aliats, autoritats polítiques i administratives, etc.

#### 40. L'organització/Unitat disposa de mecanismes per a la detecció de les necessitats i expectatives dels seus clients

Propòsit:

Una vegada identificats els seus clients, la Unitat disposarà de mecanismes que li permeten conèixer-ne les necessitats i expectatives a fi d'orientar les seues activitats i processos a satisfer-les en el major grau possible.

#### 41. La Unitat disposa i difon entre els clients les seues cartes de servicis.

Propòsit:

La Unitat disposarà de carta o cartes de servicis on queden incloses les seues activitats així com els seus compromisos de qualitat amb els seus clients.

Així mateix desenrotllarà mecanismes que permeten la seua difusió entre els distints grups d'interés (usuaris i ciutadans en general, persones de la mateixa organització, altres institucions, etc.) com ara pàgina web, fullets informatius, etc.

#### 42. La Unitat disposa i difon entre els seus clients la informació que es considere d'interés.

Propòsit:

La Unitat disposarà d'informació clara sobre les activitats que realitza i disposarà de mecanismes que en permeten la difusió entre els distints grups d'interés.

43. La Unitat disposa de mecanismes per a la comunicació amb els seus clients així com d'estos amb la mateixa Unitat.

Propòsit:

La Unitat definirà mecanismes que li permeten tindre una comunicació fluida amb els seus clients i obtenir-ne informació rellevant a fi de millorar els servicis que presta en funció de les necessitats detectades.

Així mateix disposarà de ferramentes (telèfons d'assistència, correu electrònic, etc.) que permeten als clients poder comunicar-se amb la Unitat per a solucionar dubtes, traslladar opinions, etc.

44. La Unitat disposa de mecanismes per a conèixer l'opinió i satisfacció dels clients respecte els servicis oferits.

Propòsit:

La Unitat disposarà de mecanismes per a conèixer l'opinió dels clients dels servicis que ofereix, així com la satisfacció d'estos. Per a tal fi es podran realitzar enquestes, sondejos telefònics, grups focals, etc.

## **Dimensió 7. Millora contínua de la qualitat**

45. La Unitat disposa de sistemes d'avaluació (indicadors) per als processos que s'hi desenrotllen.

Propòsit:

El mesurament és fonamental perquè es puga conèixer la situació real de qualsevol organització i poder planificar i orientar la millora cap a tots els nivells de l'organització, amb l'objectiu de gestionar l'estratègia cap a la visió o missió establida.

46. La Unitat disposa de mecanismes per a la revisió periòdica de les seues activitats.

Propòsit:

La direcció de la Unitat definirà mecanismes per a la revisió de les seues activitats i elaborarà informes que arregleguen els resultats de la dita anàlisi i preveuen les accions de millora adoptades en els casos que siguen necessaris.

Entre les distintes fonts d'informació que poden emprar-se per a la dita revisió es troben:

- Compliment d'objectius.
- Resultats d'auditories.
- Informació dels usuaris, ciutadans, personal i altres grups d'interés.
- Etc.

47. La Unitat en els seus processos preveu l'exercici d'activitats que garantisquen la millora contínua.

Propòsit:

La Unitat dins dels seus processos inclourà l'exercici d'activitats que garantisquen la seua millora contínua, com poden ser: creació de grups de millora, seguiment de la implantació de les accions de millora establides, reavaluació dels objectius, etc.

48. La Unitat té establides accions de millora derivades de l'anàlisi i avaluació de les queixes i suggeriments rebuts, tant externs com interns.

Propòsit:

Les reclamacions no hauran de representar un problema, si no que han de ser considerades sempre com una oportunitat de millora per a la Unitat. El sistema de gestió de reclamacions forma part del programa de qualitat i aportarà suggeriments per a introduir millores en la Unitat.

49. La Unitat té establides accions de millora en funció dels resultats obtinguts de l'anàlisi de la comparació amb altres organitzacions.

Propòsit:

La Unitat realitzarà activitats de comparació (*Benchmarking*) a fi d'aprendre de les millors pràctiques d'altres organitzacions, siguen del mateix sector o no, i analitzarà el conjunt de factors que incidixen en l'èxit d'estes, aprenent dels seus èxits i aplicant-los en els processos de millora.

50. L'organització/Unitat disposa de processos amb sistemes de gestió estandarditzats.

Propòsit:

L'organització/Unitat, sempre que siga possible, tindrà implantats sistemes de gestió de la qualitat estandarditzats com les normes ISO, model EFQM, etc.

## **Dimensió 8. Aliances i relacions de col·laboració**

51. La Unitat té identificats els seus aliats i col·laboradors.

Propòsit:

La Unitat definirà i identificarà aquells actors o organitzacions externes que resulten claus per al desenrotllament de la seua estratègia, establint una relació mútua que aporte benefici a ambdós a l'hora de desenrotllar la seua estratègia.

52. La Unitat té formalitzats acords amb els seus aliats i col·laboradors.

Propòsit:

La Unitat formalitzarà la relació per mitjà d'acords o convenis en què figuren les seues qüestions fonamentals com són els objectius, duració de l'acord, regulació, etc.

53. La Unitat té establida una estratègia de millora amb les seues aliances.

Propòsit:

Una vegada establides les relacions amb entitats externes d'interés, la Unitat desenrotllarà estratègies de millora comuna, encaminades a la consecució de beneficis mutus.

## **Dimensió 9. Gestió d'esdeveniments adversos**

54. La Unitat disposa i aplica mecanismes que determinen com detectar i actuar davant d'esdeveniments adversos.

Propòsit:

La Unitat disposarà de mecanismes que permeten conèixer i anticipar els esdeveniments adversos que poden produir-se en el desenrotllament de la seua activitat i definir les accions que es realitzaran després de la seua detecció.

Com a exemples d'esdeveniments adversos es podrien considerar la pèrdua de documentació, fallades en la seguretat/confidencialitat, caigudes del sistema d'informació, errors en la codificació dels registres, etc.

55. Els esdeveniments adversos són analitzats sistemàticament i s'adopten les mesures correctores per a la seua prevenció.

Propòsit:

L'anàlisi de l'esdeveniment advers es durà a terme amb una metodologia estandarditzada per mitjà de la qual s'analitzaran les causes subjacents i s'aplicaran les mesures correctores oportunes, i es desenrotllaran plans de contingència per a la seua prevenció.

56. La Unitat disposa d'indicadors sentinella i aplica accions de millora quan s'hi detecten valors anòmals.

Propòsit:

La Unitat establirà un sistema d'indicadors sentinella que li proporcionen informació sobre els processos susceptibles de control, marcant per a cada un d'ells valors crítics i una periodicitat d'avaluació.

Com a indicadors sentinella podran considerar-se:

Nombre d'expedients tramitats amb disconformitats, índex de documents extraviats, errors en la codificació, temps de resposta (sol·licituds, autoritzacions, concessions), queixes, etc.

Després de la detecció de valors anòmals en estos indicadors, s'establiran una sèrie d'actuacions, es definiran terminis per a l'aplicació de les mesures a prendre i s'elaboraran informes amb les conclusions finals a què s'haja arribat.

## **Dimensió 10. Resultats**

57. La Unitat avalua la satisfacció dels usuaris i grups d'interés per mitjà de sistemes directes d'avaluació.

58. La Unitat avalua la satisfacció dels usuaris i grups d'interés per mitjà de sistemes indirectes d'avaluació.

Propòsit 57 i 58:

La Unitat analitzarà de forma periòdica els resultats obtinguts de l'avaluació de la satisfacció dels usuaris, establint objectius de millora en els indicadors que ho requerisquen i definint les accions de millora pertinents per a la consecució d'estos.

Com a sistemes d'avaluació poden emprar-se tant mesures directes (enquestes, grups focals, etc.) com mesures indirectes (queixes, reclamacions, etc.)

59. La Unitat avalua la motivació i satisfacció de les persones que la integren, per mitjà de sistemes directes d'avaluació.

60. La Unitat avalua la motivació i satisfacció de les persones que la integren, per mitjà de sistemes indirectes d'avaluació.

Propòsit 59 i 60:

La Unitat analitzarà de forma periòdica els resultats obtinguts de l'avaluació de la motivació i satisfacció, establint objectius de millora en els indicadors que ho requerisquen.

Així mateix, identificarà les àrees de millora després de l'anàlisi d'estos indicadors, incloent-hi l'ajust del procés i la comunicació al personal implicat en este.

Com a sistemes d'avaluació poden emprar-se tant mesures directes (enquestes, grups focals, entrevistes, etc.) o mesures indirectes (queixes, reclamacions, absentisme laboral, índex de rotació, participació en grups de millora, etc.)

61. La Unitat avalua i analitza els resultats dels processos que desenrotlla.

Propòsit:

La Unitat per a l'estudi dels resultats dels processos que desenrotlla, disposarà d'informes on es reflectisca l'anàlisi dels indicadors establits i el grau de consecució dels objectius marcats. Així mateix es definiran les accions de millora adoptades quan no s'aconseguixen estos objectius.

62. L'organització de què depén la Unitat realitza una valoració de la responsabilitat social corporativa.

Propòsit:

L'organització haurà de plantejar-se la necessitat d'establir una gestió basada en principis i valors que permeten desenrotllar una relació ètica i transparent amb els clients interns i externs



que posseïx l'organització, així com amb la societat en general i els grups o col·lectius que la componen. Valorarà la repercussió de la seua activitat en el medi ambient, i es preocuparà pels aspectes socials del seu entorn, la sostenibilitat social i ambiental, etc.

Tot això s'expressarà en una preocupació permanent pels impactes de qualsevol tipus que puguin generar-se com a conseqüència de la seua activitat.

## 3.2. QÜESTIONARI D'AUTOAVALUACIÓ

### Dimensió 1. Direcció, estratègia i planificació

1. La Unitat té definides la missió, visió i valors i estan correctament difosos.
  - Es troben definides la missió, visió i valors de la Unitat?
  - Estos són coneguts pel personal de la Unitat?
  - Estan clarament definides l'organització i funcions de la Unitat?
2. La planificació estratègica de l'organització està basada en les necessitats i expectatives dels grups d'interés i en els resultats obtinguts anteriorment.
  - La planificació estratègica té en compte les necessitats i expectatives dels usuaris i professionals?
  - I el resultat dels indicadors de rendiment de la seua activitat en anys anteriors?
  - Es realitzen anàlisis DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats) abans d'adoptar decisions en matèria de planificació estratègica?
3. L'organització de què depén la Unitat disposa d'un pla estratègic a mitjà i llarg termini, correctament difós entre els distints empleats públics.
  - L'organització de què depén la Unitat disposa d'un pla estratègic?
  - En el pla es definixen els mecanismes per a la seua avaluació periòdica (establiment de sistemes d'avaluació: indicadors)?
  - i els mecanismes per a conèixer el seu grau de consecució?

- I els mecanismes per a revisar, corregir i reorientar el seu contingut i abast (revisió per la direcció)?
  - El pla estratègic és conegut pel personal de la Unitat?
4. La Unitat té definits els objectius operatius i els plans d'actuació que s'ha de seguir per a la seua consecució.
- La Unitat té definits els objectius operatius (a curt termini) prioritzats per importància?
  - La Unitat té definits els plans d'actuació per a la consecució dels objectius establits?
  - El personal de la Unitat coneix els objectius i plans d'actuació establits?
5. La Unitat disposa d'un esquema de processos, on s'especifiquen els responsables i s'avalua amb la periodicitat establida.
- L'estratègia i planificació es recolza en un esquema de processos?
  - La Unitat té implantades ferramentes per al desenrotllament de l'esquema de processos (mapa de processos, quadre de comandament integral, etc.)?
6. Els responsables s'impliquen directament en l'avaluació i millora de la qualitat de la gestió de la Unitat.
- Els líders de la Unitat s'impliquen de manera directa en la consecució dels plans?
  - Els líders revisen i com a fruit d'això, milloren l'eficiència i idoneïtat de les estratègies establides?
7. Els responsables impliquen els professionals en el disseny de plans i objectius de gestió.
- Els líders impliquen les persones en el desenrotllament de la seua activitat i en la consecució d'estratègies i plans?
  - S'estimula la col·laboració i el treball en equip dins de la Unitat?
  - S'anima a les persones de la Unitat a implicar-se en les etapes del procés de canvi?

8. L'activitat de la Unitat queda reflectida en una memòria anual o balanços de gestió elaborats pel responsable.
- El/Els responsable/es de la Unitat realitzen memòries anuals d'activitat o balanços de gestió?
  - En les dites memòries hi ha constància de l'avaluació del grau de consecució dels objectius establits?
  - La memòria es remet als òrgans superiors de què depén la Unitat?
9. Es disposa de mecanismes per a la comunicació interna i externa i estos preveuen tots els requisits necessaris.
- La Unitat té definits mecanismes per a facilitar la comunicació interna (ascendent, descendent i horitzontal)?
  - I per a la comunicació externa amb els seus grups d'interés (usuaris, mitjans de comunicació, comunitat en què es troba, etc.)?
  - Es transmet informació a les persones sobre el resultat del seu treball?
  - Es comuniquen adequadament l'estratègia i planificació establides en la Unitat?

## **Dimensió 2. Gestió dels recursos humans**

10. La Unitat disposa d'un organigrama on s'establixen tots els nivells jeràrquics i se n'especificuen els responsables.
- La Unitat disposa d'un organigrama adequat per a realitzar les seues funcions?
  - L'organigrama és conegut pel personal de la Unitat?
11. Els responsables de la Unitat elaboren informes justificats de necessitats de recursos humans.
- Hi ha mecanismes objectius per a identificar les necessitats presents i futures de recursos humans de la Unitat?
  - S'elaboren informes detallats on es justifiquen les dites necessitats?

12. La Unitat disposa de documentació escrita que definix les responsabilitats i funcions per a cada lloc de treball existent en esta.
- Estan definides les funcions de tots els llocs de treball de la Unitat?
  - I les responsabilitats i competències?
13. La Unitat posseïx un manual d'acollida, degudament actualitzat que proporciona informació general de l'organització i específica al lloc de treball.
- La Unitat disposa d'un manual d'acollida per als professionals de nova incorporació?
  - El manual està degudament actualitzat?
  - Conté informació general de l'organització?
  - Incorpora informació específica de la Unitat?
14. L'organització disposa de mecanismes per a la detecció de necessitats formatives i per a la seua comunicació als organismes competents per al desenrotllament de plans de formació continuada.
- L'organització exercix activitats per a la detecció de les necessitats formatives dels seus professionals?
  - Estes necessitats, es comuniquen als organismes competents per al desenrotllament de plans de formació?
15. La Unitat facilita al seu personal l'accés a la formació.
- Es desenrotllen i comuniquen plans de formació basats en les necessitats actuals i futures de l'organització i de les persones?
  - Es facilita l'accés dels professionals a la formació necessària per a l'exercici de les seues funcions?
16. L'organització junt amb els responsables de la Unitat definixen i assignen de manera participativa objectius individuals o de grup.
- Hi ha objectius individuals i de grup per a totes les persones que integren la Unitat?
  - Es procura el consens sobre els objectius i la manera de mesurar la seua consecució?
  - Es comuniquen clarament i per escrit els objectius a les persones implicades?

17. Es disposa de procediments per a la comunicació interna que prevegen tots els requisits necessaris.
- La Unitat disposa d'un procediment escrit per a la comunicació interna?
  - En el procediment s'inclou:?
    - Emissor, canal, receptor.
    - Periodicitat de la comunicació.
    - Responsables.
    - Models normalitzats i annexos, si és procedent.
18. Es disposa de mecanismes per a l'avaluació i anàlisi de la satisfacció i motivació dels professionals de la Unitat.
- La Unitat disposa de mecanismes per a l'avaluació de la satisfacció i motivació de les persones?
19. La Unitat disposa i aplica mecanismes per a la delegació, transferència i assumpció de responsabilitats.
- S'estimula la delegació i assumpció de responsabilitats per part de les persones que integren la Unitat?
  - Es desenrotllen i implanten directrius que permeten facultar les persones per a actuar amb independència?
  - Se'ls permet prendre les iniciatives que es considere oportunes?
20. L'organització posseïx, per al reconeixement del personal, un sistema d'avaluació dels mèrits professionals en què està integrat el personal de la Unitat.
- L'organització de què depén la Unitat disposa de sistemes de reconeixement professional?
  - Hi ha implantat un sistema objectiu per a l'avaluació de l'exercici?
21. La Unitat disposa de mecanismes establits per al reconeixement dels professionals.
- La Unitat utilitza mecanismes formals/informals per a reconèixer els esforços i èxits de les persones?

22. L'organització té implantat un sistema de prevenció de riscos laborals.

- Té implantats plans de prevenció de riscos laborals?
- S'ha realitzat l'avaluació de riscos dels llocs de treball de la Unitat?
- I s'ha desenrotllat la planificació de les accions preventives pertinents?

### **Dimensió 3. Gestió de recursos**

23. La Unitat disposa de l'estructura i dotació necessària per a l'exercici de les seues activitats.

- La Unitat disposa de locals adequats per a l'exercici de les seues funcions?
- Disposa dels recursos materials necessaris per a assolir els seus objectius?

24. L'organització disposa d'una senyalització uniforme, correcta i clara per a facilitar la localització de les distintes àrees, servicis i unitats.

- Totes les àrees i unitats de l'organització estan correctament senyalitzades?
- La senyalització identificativa empleada és l'homologada, en format, grandària, tipus de lletra, colors, etc.?

25. L'organització posseïx un pla de manteniment de les instal·lacions de la Unitat.

- L'organització posseïx un pla de manteniment de les instal·lacions on es defineix la programació de les activitats a desenrotllar?
- En el pla s'especifiquen els responsables del seu desenrotllament?
- Es realitzen els manteniments (preventius/correctius) d'acord amb allò que s'ha indicat en el pla?

26. L'organització posseïx un pla d'autoprotecció, on s'especifiquen els mecanismes d'actuació.

- L'organització té implantats plans d'autoprotecció?

27. La Unitat disposa i aplica adequadament procediments d'actuació davant de situacions internes d'emergència o incendi, correctament difosos i actualitzats.

- La Unitat disposa de procediments escrits d'actuació en cas d'emergència o incendi?
- El personal coneix els dits procediments?

28. La Unitat desenrotlla pràctiques relacionades amb l'eficiència energètica.

- El personal de la Unitat realitza activitats relacionades amb:
  - Reciclatge de material
  - Apagada d'ordinadors i monitors a l'eixida del treball
  - Control de la il·luminació durant l'horari sense activitat laboral
  - Gestió de residus
- Hi ha documents (circulars, cartells, avisos, etc.) que avalen la realització de les dites activitats?

29. En cas de ser necessari, la Unitat disposa de mecanismes per a la selecció de proveïdors.

- Hi ha mecanismes que garantiscen l'elecció del millor proveïdor?
- En cas de ser necessari per l'activitat, té identificats els seus proveïdors?

**Dimensió 4. Gestió de la informació**

30. L'organització garanteix la confidencialitat i seguretat de la informació d'acord amb el que estableix la normativa vigent.

- Es coneixen i complixen les normes de seguretat establides en la legislació vigent?
- Es disposa de mitjans per a la realització de còpies de seguretat de la informació?
- Hi ha nivells d'accés a la informació en funció de les responsabilitats dels professionals que accedixen a la documentació tant escrita com en format electrònic?
- Els fitxers que contenen dades de caràcter personal estan donats d'alta en l'Agència Espanyola de Protecció de Dades?

31. La Unitat disposa de la plataforma tecnològica necessària per a l'exercici de les seues activitats.

- La Unitat disposa d'una plataforma tecnològica adequada a les seues necessitats?
- S'utilitzen les tecnologies de la informació per a donar suport a la gestió del coneixement: web, llistes de correu, fòrums, comunitats virtuals, etc.?
- Es fomenta el desenrotllament de processos telemàtics com a ferramenta de suport a la gestió?

32. La Unitat disposa d'un sistema de gestió de la informació adequat a l'exercici de les seues activitats.
- La Unitat disposa d'aplicacions informàtiques que simplifiquen la gestió dels seus processos?
  - S'aprofita adequadament la tecnologia com a ferramenta de millora?
33. Els sistemes d'informació de la Unitat servixen de ferramenta de suport a la planificació estratègica.
- Els sistemes d'informació de la Unitat permeten l'explotació de dades?
  - Faciliten històrics dels resultats obtinguts?
  - En el cas d'existir quadres de comandament, estos estan informatitzats?

### **Dimensió 5. Gestió de processos**

34. Els processos clau de la Unitat es troben reflectits en una fitxa de procés.
- La Unitat té identificats els processos clau?
  - Es disposa de fitxes on estan descrits i documentats tots els processos clau?
35. La Unitat disposa d'un mapa de processos (estratègics, operatius i de suport) on es descriuen les interaccions entre estos.
- La Unitat té identificats la totalitat dels seus processos?
  - S'ha realitzat una classificació dels processos (estratègics, operatius i de suport)?
  - Es disposa d'un mapa de processos?
  - Les interrelacions entre tots els processos estan descrites?
36. La Unitat disposa d'un manual de procediments de les activitats que exercix.
- La Unitat disposa d'un manual de procediments actualitzat?
  - Es disposa de procediments para cada un dels processos?
  - A més de procediments detallats, s'han elaborat instruccions i estàndards operatius per a cada procés?



37. Hi ha un responsable per a cada procés o activitat que es du a terme en la Unitat.
- Hi ha un responsable/propietari per a cada procés o activitat que es du a terme en la Unitat?
38. La Unitat disposa de documents normalitzats per a la gestió de les seues activitats.
- La Unitat disposa de documents normalitzats (formularis, impresos, fitxes, etc.) per a l'exercici de les seues activitats?
  - Els documents s'empren per tot el personal de la Unitat?

### **Dimensió 6. Relació amb els clients**

39. L'organització/Unitat té identificats els seus grups d'interés.
- L'organització/Unitat té identificats els seus clients?
  - Es disposa d'un llistat detallat dels grups d'interés?
40. L'organització/Unitat disposa de mecanismes per a la detecció de les necessitats i expectatives dels seus clients
- L'organització/Unitat disposa de mecanismes per a la detecció de les necessitats i expectatives dels seus clients?
  - Tracta d'ajustar els servicis que presta a les necessitats dels seus clients?
41. La Unitat disposa i difon entre els seus clients les cartes de servicis.
- La Unitat disposa d'una carta de servicis en què es done a conèixer als ciutadans els compromisos del servicis?
  - En cas afirmatiu, s'ha difós adequadament?
42. La Unitat disposa i difon entre els seus clients la informació que es considere d'interés.
- La Unitat proporciona als seus clients informació sobre els servicis que presta?
  - Té elaborada i difon la seua cartera de servicis?

43. La Unitat disposa de mecanismes per a la comunicació amb els seus clients així com d'estos amb la mateixa Unitat.

- La Unitat manté contactes habituals que li permeten obtindre informació dels seus clients?
- Es proporciona algun tipus d'ajuda als clients per a facilitar la seua comunicació amb la Unitat (telèfon d'assistència, etc.)?

44. La Unitat disposa de mecanismes per a conèixer l'opinió i satisfacció dels clients respecte els servicis oferits.

- La Unitat disposa de mecanismes/ferramentes per a conèixer l'opinió que els clients tenen de l'organització?
- S'empren ferramentes per a mesurar la satisfacció dels clients?

## **Dimensió 7. Millora contínua de la qualitat**

45. La Unitat disposa de sistemes d'avaluació (indicadors) per als processos que s'hi desenrotllen.

- Té establits indicadors per a mesurar els seus processos?
- Fixa objectius per a cada un d'estos?

46. La Unitat disposa de mecanismes per a la revisió periòdica de les seues activitats.

- La direcció de la Unitat revisa l'eficàcia dels seus processos?
- Per a la revisió de les seues activitats les fonts d'informació que s'empren són:
  - Eficàcia de processos.
  - Compliment d'objectius.
  - Resultats d'auditories.
  - Informació dels usuaris, ciutadans, personal i altres grups d'interés.
  - Altres.

47. La Unitat en els seus processos inclou el desenrotllament d'activitats que garantisquen la millora contínua.

- La Unitat exercix activitats que garantisquen la millora contínua (creació de grups de millora, seguiment de la implantació de les accions de millora establides, reavaluació dels objectius, etc.)?

48. La Unitat té establides accions de millora derivades de l'anàlisi i avaluació de les queixes i suggeriments rebuts, tant externs com interns.
- Utilitza la informació obtinguda dels seus clients (queixes, peticions, enquestes, etc.) per a detectar i implantar millores?
49. La Unitat té establides accions de millora en funció dels resultats obtinguts de l'anàlisi de la comparació amb altres centres.
- Realitza activitats de comparació (*Benchmarking*) per a millorar els seus processos?
  - S'han implantat millores basades en els resultats d'eixa comparació?
50. L'organització/Unitat disposa de processos amb sistemes de gestió estandarditzats.
- Aplica en alguns processos sistemes de gestió estandarditzats ISO, EFQM, etc.?

### **Dimensió 8. Aliances i relacions de col·laboració**

51. La Unitat té identificats els seus aliats i col·laboradors.
- La Unitat té mecanismes per a identificar les seues aliances?
  - Estan identificats els seus aliats i col·laboradors?
52. La Unitat té formalitzats acords amb els seus aliats i col·laboradors.
- La Unitat ha formalitzat per mitjà d'acords o convenis algunes relacions amb els seus aliats i col·laboradors?
53. La Unitat té establida una estratègia de millora amb les seues aliances.
- La Unitat utilitza les relacions amb els seus aliats i col·laboradors per a millorar els seus processos o per a implantar projectes comuns?

### **Dimensió 9. Gestió d'esdeveniments adversos**

54. La Unitat disposa i aplica mecanismes que determinen com detectar i actuar davant "esdeveniments adversos".

- La Unitat té identificats els esdeveniments adversos que puguem ocórrer durant l'exercici de les seues activitats?
- Es disposa de mecanismes per a la detecció i actuació davant d'estos?

55. Els esdeveniments adversos són analitzats sistemàticament i s'adopten les mesures correctores per a la seua prevenció.

- La Unitat disposa d'una metodologia per a l'anàlisi dels esdeveniments adversos ocorreguts?
- En el cas d'haver-se produït algun esdeveniment advers, s'han implantat mesures correctores per a la seua prevenció?

56. La Unitat disposa d'indicadors sentinella i aplica accions de millora quan s'hi detecten valors anòmals.

- La Unitat disposa d'indicadors sentinella?
- Després de la detecció de valors anòmals en estos indicadors, s'han implantat mesures correctores?

## Dimensió 10. Resultats

57. La Unitat avalua la satisfacció dels usuaris i grups d'interés per mitjà de sistemes directes d'avaluació.

- La Unitat utilitza i analitza indicadors suficients per a conèixer la percepció directa (per mitjà d'enquestes, grups focals, etc.) de la satisfacció dels usuaris i grups d'interés?
- Els resultats de tots els indicadors utilitzats, on siga procedent, estan prou segmentats?
- Els resultats analitzats de tots els indicadors oferixen en els últims 3 anys tendències positives, negatives o un bon rendiment sostingut?
- S'han aconseguit els objectius establits en l'últim any?
- La comparació dels resultats amb altres organitzacions semblants, si és el cas, són favorables per a l'organització?
- Els resultats obtinguts per l'organització són fruit d'accions prèviament planificades?

58. La Unitat avalua la satisfacció dels usuaris i grups d'interés per mitjà de sistemes indirectes d'avaluació.

- La Unitat utilitza i analitza, si és el cas, indicadors o mesures indirectes suficients per a anticipar la percepció de la satisfacció dels usuaris i grups d'interés?
- Els resultats de tots els indicadors utilitzats, on siga procedent, estan prou segmentats?
- Els resultats analitzats de tots els indicadors oferixen en els últims 3 anys tendències positives, negatives o un bon rendiment sostingut?
- S'han aconseguit els objectius establits en l'últim any?
- La comparació dels resultats amb altres organitzacions semblants, si és el cas, són favorables per a l'organització?
- Els resultats obtinguts per l'organització són fruit d'accions prèviament planificades?

59. La Unitat avalua la motivació i satisfacció de les persones que la integren per mitjà de mesures directes.

- La Unitat utilitza i analitza indicadors suficients per a conèixer la percepció directa (enquestes, grups focals, etc.) de la satisfacció i motivació de les persones que la integren?
- Comprenen estos indicadors totes les persones de l'organització?
- Els resultats analitzats de tots els indicadors oferixen en els últims 3 anys tendències positives, negatives o un bon rendiment sostingut?
- S'han aconseguit els objectius establits en l'últim any?
- La comparació dels resultats amb altres organitzacions semblants, si és el cas, són favorables per a l'organització?
- Els resultats obtinguts per l'organització són fruit d'accions prèviament planificades?

60. La Unitat avalua la motivació i satisfacció de les persones que la integren per mitjà de sistemes indirectes.

- La Unitat utilitza i analitza indicadors o mesures indirectes suficients (absentisme, índexs de rotació, etc.) per a anticipar la percepció de la satisfacció i motivació de les persones?
- Comprenen estos indicadors totes les persones de l'organització?

- Els resultats analitzats de tots els indicadors oferixen en els últims 3 anys tendències positives, negatives o un bon rendiment sostingut?
- S'han aconseguit els objectius establits en l'últim any?
- La comparació dels resultats amb altres organitzacions semblants, si és el cas, són favorables per a l'organització?
- Els resultats obtinguts per l'organització són fruit d'accions prèviament planificades?

61. La Unitat avalua i analitza els resultats dels processos que desenrotlla.

- La Unitat utilitza i analitza indicadors suficients per a l'avaluació dels resultats dels processos que desenrotlla?
- Els resultats de tots els indicadors utilitzats, on siga procedent, estan prou segmentats?
- Els resultats analitzats de tots els indicadors oferixen en els últims 3 anys tendències positives, negatives o un bon rendiment sostingut?
- S'han aconseguit els objectius establits en l'últim any?
- La comparació dels resultats amb altres organitzacions semblants, si és el cas, són favorables per a l'organització?
- Els resultats obtinguts per l'organització són fruit d'accions prèviament planificades?

62. L'organització de què depén la Unitat realitza una valoració relativa a la responsabilitat social corporativa.

- L'organització/Unitat realitza accions concretes que demostrin el seu compromís i la seua responsabilitat social corporativa?
- Es mesura la percepció que la societat en general té d'estes accions?
- Els resultats obtinguts són el reflex de la planificació de l'organització?







# ANNEX

## GLOSSARI

**Esdeveniment advers:** Esdeveniment inusual, inesperat, que pot suposar un risc o tindre un efecte negatiu en clients o grups, entre el personal o la mateixa organització.

**Esdeveniment sentinella:** Esdeveniment inusual que identifica una idea desfavorable que servix d'alerta, desencadenant de manera sistemàtica una investigació i impulsant una anàlisi sobre esta.

**Acreditació:** Procés d'avaluació externa referit al conjunt del funcionament i pràctiques d'un centre o servici, dut a terme per professionals del sector, que no depenen de la mateixa institució, per mitjà de la verificació del compliment de criteris i estàndards adequadament establits per un organisme independent i que conduïx a l'obtenció d'un reconeixement del nivell de qualitat aconseguit.

**Aliances:** Relacions de treball entre dos o més parts que creen un valor afegit per al client. Entre els *partners* d'una aliança podem trobar proveïdors, distribuïdors, *joint ventures*, participants d'una aliança.

**Aprenentatge:** Arreplega, anàlisi i comprensió d'informació capaç de produir millores o canvis. Exemples d'activitats d'aprenentatge de les organitzacions són el *Benchmarking*, les avaluacions i auditories internes i externes, i els estudis de millors pràctiques. Exemples d'aprenentatge individual són la formació i la qualificació professional.

**Auditoria:** Examen i revisió sistemàtica i independent per a determinar si les activitats i els resultats reals s'adeqüen als plans previstos.

**Autoavaluació:** És un examen global, sistemàtic i regular de les activitats i resultats d'una organització comparats amb un model d'excel·lència. L'autoavaluació permet a les organitzacions identificar els seus punts forts i àrees de millora, culminant en la planificació de línies de millora i en el seguiment del progrés aconseguit.

**Benchmarking:** Procés continuat i analític per a mesurar de forma sistemàtica les activitats, processos, operacions i pràctiques de la mateixa organització enfront de les anàlogues d'organitzacions reconegudes com a líders o excel·lents, siguen competidores o no, per a obtenir informació que l'ajude a adoptar accions per a millorar el seu rendiment.

**Qualitat:** Grau d'excel·lència per mitjà del qual una organització resol les necessitats dels seus clients i supera o iguala les seues expectatives.

**Carta de Servicis:** Documents que contenen els compromisos de qualitat a què, l'òrgan a què es referix la carta, ajustarà la prestació dels seus servicis en funció dels recursos disponibles i, al mateix temps, proporcionen informació al ciutadà sobre les activitats prestades.

**Clients:** El que es beneficia de les activitats de l'organització en un sentit ampli. En el sector públic, els clients són molts i diversos, per exemple:

- Salut: pacients, metges, famílies, companyies d'assegurances mèdiques.
- Govern estatal, autonòmic i local: contribuents, desocupats, pensionistes, presos.
- Educació: estudiants, pares, empresaris.

**Clients externs:** Aquells clients aliens a l'organització que són destinataris directes dels seus productes o servicis.

**Clients interns:** Són clients que treballen o formen part de la mateixa organització.

**Comunicació ascendent:** Flux d'informació que circula des dels nivells més baixos en la jerarquia de l'organització als nivells més alts. Esta és la font principal de retroalimentació en una organització.

**Comunicació descendent:** Flux d'informació que va des dels nivells superiors de l'organització als nivells inferiors.

**Comunicació horitzontal:** Intercanvi d'informació entre iguals o entre persones situades al mateix nivell jeràrquic en una organització.

**Comunicació vertical:** Transmissió d'informació entre individus situats a diferent nivell dins d'una organització.

**Control de la qualitat:** Procés en què es mesura la qualitat, s'analitzen les deficiències descobertes i s'emprenen accions per a millorar el funcionament, seguides de nous mesuraments de la qualitat per a determinar si s'ha aconseguit la millora. És una activitat sistemàtica cíclica, que utilitza una documentació obtinguda per mitjà de criteris, estàndards i índexs de mesurament.

**Criteri:** Requisits estructurals i funcionals que ha de complir el servei per a ser acreditat.

**Dades de caràcter personal:** Qualsevol informació concernent a persones físiques identificades o identificables.

**Delegació i assumpció de responsabilitats (*Empowerment*):** Dotar els empleats de les capacitats, coneixements, informació i autonomia necessaris perquè puguin realitzar el seu treball del mode més eficaç i eficient i obtindre els resultats previstos.

**Dimensió:** Conjunt de criteris que cobrixen una àrea d'activitat, un aspecte organitzatiu o una actuació d'un centre o servei.

**Documents:** Escrits en els quals consten dades fidedignes o susceptibles de ser empleades com a tals per a provar alguna cosa i, per tant, per a la seua utilització com a evidència.

**Efectivitat:** Impacte final de l'actuació sobre el total de la població afectada. S'ha de procurar maximitzar el valor efectivament creat, minimitzant els recursos utilitzats.

**Eficàcia:** Aconseguir l'objectiu marcat. Es mesura comparant els resultats realment obtinguts amb els previstos. També pot entendre's com la comparació entre els resultats obtinguts i un òptim possible.

**Eficiència:** Consistix a obtindre el màxim resultat possible amb uns recursos determinats, o a mantindre amb uns recursos mínims la qualitat adequada d'un determinat servici/producte.

**Enquesta:** Operació que consistix a investigar, reunir i arreplegar informació, i analitzar-la per a resoldre una o més qüestions especificades per endavant.

**Estàndard:** Nivell de compliment del criteri.

**Avaluació de la qualitat:** Recopilació, sistemàtica i planificada, i anàlisi de dades sobre un servici, centrada generalment en continguts, prestació del servici i resultats per al client.

**Evidència:** Document, dada o qualsevol altre tipus d'informació objectivable que testifica el compliment d'un criteri d'acreditació.

**Fiabilitat:** Capacitat d'un mètode per a donar els mateixos resultats quan es repetixen els mesuraments. La fiabilitat determina la coherència dels resultats que s'obtenen en avaluar reiteradament la mateixa persona o diferents persones un mateix fenomen. 2. Probabilitat que el sistema desenrotlle una determinada funció, davall certes condicions i durant un període de temps determinat.

**Formació:** Activitats sistemàtiques d'instrucció i aprenentatge per a desenrotllar o provocar canvis en els coneixements, actituds, valors o habilitats.

**Garantia de qualitat:** Procés sistemàtic i formal per a la millora de la qualitat que incorpora el

monitoratge de la qualitat, la identificació de disfuncions en la prestació de servicis i la correcció d'estes.

**Grup/equip de millora:** Són grups que es constitueixen per a introduir les accions de millora necessàries per a perseguir els objectius de l'organització i com un instrument per a la participació del treballador, tot això en el marc d'un sistema de gestió basat en la qualitat total.

**Grups d'interés en l'organització:** Tots aquells que tenen una relació directa amb l'organització, les seues activitats i els seus èxits. Entre ells es pot incloure clients, *partners*, empleats, accionistes, propietaris, govern, legisladors.

**Indicador:** Variable o marcador de l'activitat quantitativa o qualitativa d'un grup de treball. 2. Senyal quantitatiu de l'evolució d'una variable d'activitat. 3. Magnitud de referència que s'usa per a explicitar i resumir taules estadístiques i que dona una idea més clara del fet que es vol explicar. 4. Dada, o agrupació de dades, arreplegades de forma sistemàtica i usades com a mesura per a l'estudi d'un o més aspectes d'un sistema.

**Lideratge:** Capacitat de dirigir i afrontar els canvis. Implica establir una visió de conjunt, desenvolupar estratègies que produïsquen els canvis necessaris per a executar els objectius; alinear el personal i motivar-lo i inspirar-lo per a superar els obstacles.

**Líders:** Persones que coordinen i equilibren els interessos de tots aquells que tenen interès legítim en l'organització. Entre els líders cal assenyalar l'equip de direcció, resta de directius de l'organització i els que dirigeixen equips o complixen una funció de lideratge.

**Mapa de processos:** Representació gràfica del total de processos i activitats que es porten a terme en una organització o Unitat.

**Millor pràctica:** Aproximació a allò que ha demostrat produir millors resultats, seleccionat per mitjà d'un procés sistemàtic, jutjat com a exemplar o demostrat com a encertat, introduint-ho en el si d'una organització determinada.

**Millora de la qualitat:** Resposta adequada a les dades de l'avaluació de la qualitat d'un servici, orientada a millorar els processos de prestació als clients. Estudi i millora continuada dels processos de prestació de servicis per a satisfer les necessitats dels usuaris. Entre els termes relacionats s'inclouen: millora contínua de la qualitat, millora de l'actuació i gestió de la qualitat total.

**Missió:** Declaració, en sentit ampli, escrita que indica el que l'organització fa i per què existix (el seu propòsit i raó de ser). La missió distingix una organització d'una altra.

**Normalització documental:** Permutació de la constitució física d'una col·lecció documental per a permetre integrar materials procedents de distints autors i institucions, uniformitzar la presa de dades, millorar l'aspecte dels documents i disminuir-ne els costos d'impressió.

**Organització:** És l'òrgan directiu superior del qual depén la Unitat a avaluar.

**Partner:** Col·laborador, aliat.

**Pla estratègic:** Pla formal que estableix les metes totals de l'organització i intenta posicionar-la d'acord al mitjà.

**Política i estratègia:** La política és el marc general de l'organització davall el qual s'establix la seua missió essencial, valors, visió, objectius i estratègies.

**Política:** Declaració escrita que actua com a referent de consulta i reflectix la posició i els valors de l'organització en un tema donat. Principis que orienten o dirigixen l'acció.

**Procés:** Sèrie d'accions, activitats, successos, mecanismes o passos interrelacionats i orientats cap a un objectiu.

**Processos clau:** Els que contribuïxen d'una forma directa i clara a l'èxit de la missió de l'organització.

**Processos operatius:** Són aquells directament relacionats amb els servicis que es presten al client extern, que aporten valor afegit.

**Processos de suport:** Són els que servixen de suport a la resta de processos de l'organització. Estos processos són, en molts casos, determinants perquè puguen aconseguir-se els objectius dels processos dirigits a satisfer les necessitats i expectatives dels clients / usuaris. En alguns casos sense ells no serien possibles els processos claus ni els estratègics (processos de suport crític).

**Processos estratègics:** Són aquells establits per la direcció i definixen com opera l'organització i com es crea valor per al client / usuari i per a l'organització.

**Productivitat:** És la relació entre els resultats obtinguts i els recursos (personals o materials) utilitzats per a obtindre'ls. També pot ser definida com la relació entre els resultats i el temps utilitzat per a obtindre'ls.

**Queixa:** Expressió verbal o escrita d'un problema, d'una qüestió o del descontent amb els servicis.

**Responsabilitat social de l'organització:** Polítiques i pràctiques per a mesurar i gestionar l'impacte mediambiental i social d'una organització, la seua reputació en estes àrees i la comunicació de doble via amb la societat i els grups d'interés.

**Risc laboral:** Possibilitat que un treballador patisca un determinat dany derivat del treball. Per a qualificar un risc des del punt de vista de la seua gravetat, es valoraran conjuntament la probabilitat que es produísca el dany i la seua severitat.

**Satisfacció del client/usuari:** La valoració positiva de la qualitat percebuda pels servicis o productes rebuts (a major qualitat percebuda, major satisfacció). Està relacionada amb la diferència entre la qualitat percebuda i les expectatives prèvies a la recepció del servici o producte.

**Sistema de gestió:** Esquema general de processos i procediments que s'empra per a garantir que l'organització realitza totes les tasques necessàries per a assolir els seus objectius.

**Sistema d'informació:** Conjunt formal de processos que permeten a una organització, d'acord amb les seues necessitats, recopilar, elaborar i distribuir informació bàsica per a les activitats de direcció, gestió i control corresponents, donant suport als processos de presa de decisions necessàries per a exercir les funcions que, derivades de la seua estratègia, li són pròpies.

**Societat:** Tots aquells als que afecta l'organització, o que es creuen afectats per esta, a excepció de les persones que treballen en la dita organització, els seus clients i *partners*.

**Unitat:** Estructura organitzativa que es sotmetrà a l'autoavaluació /acreditació. Pot fer referència a diverses estructures: direccions generals, secretaries generals administratives, àrea i servici.

**Valor:** Principi, creença o declaració filosòfica que regix la conducta i envolta les qüestions socials i ètiques.

**Visió:** Descripció de les aspiracions de l'organització. Com desitja ser en el futur.





