



Índice de contenidos

- Introducción
- Calidad y Administración Pública
- Normas y estándares
- Sistema de Gestión de Calidad
- Mejora continua

Logo of the Spanish Government, Ministry of Industry, Trade and Tourism, Ministry of Education, Culture and Sports, and the Agency for Information and Social Security.

2

Índice de contenidos

Introducción

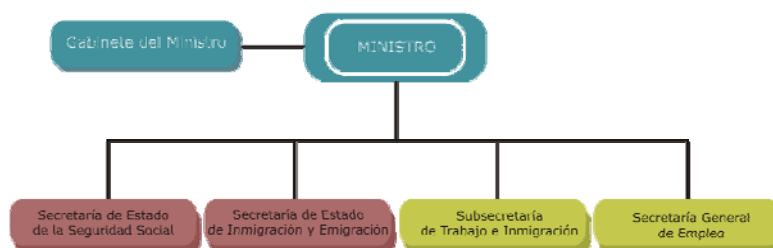
Calidad y Administración Pública

Normas y estándares

Sistema de Gestión de Calidad

Mejora continua

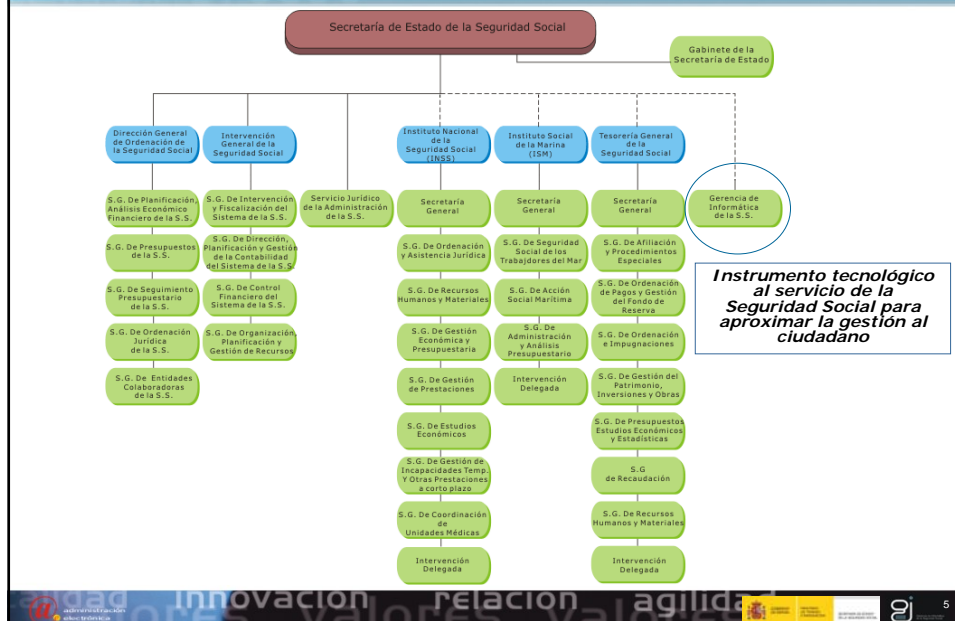
Introducción Presentación



RD 432/2008
(BOE 14/04/2008)

El ministerio de **Trabajo e Inmigración** es el encargado de la propuesta y ejecución de la política del Gobierno en materia laboral, ordenación y regulación del empleo y Seguridad Social, así como el desarrollo de la política de extranjería, inmigración y emigración

Introducción Presentación



Introducción Presentación

Funciones atribuidas a la GISS:

- Elaboración de los planes directivos de Sistemas de tecnologías de la información y las telecomunicaciones.
- Propuesta de creación, desarrollo y modificación de los sistemas de información.
- Creación, custodia y administración de las bases de datos corporativas del sistema, así como los sistemas de seguridad y confidencialidad.
- Informe de los expedientes de:
 - ✓ Adquisición de bienes y servicios informáticos
 - ✓ Modificación de la relaciones de puestos de trabajo de carácter informático
 - ✓ Los planes de formación en tecnologías de la información y las comunicaciones.



Gerencia de
Informática de la
Seguridad Social

Introducción

Principios de gestión de la calidad

Elemento de la Organización	Antes	Actualmente
Objeto	Productos y servicios	Todas las actividades de la organización
Alcance	Control	Gestión, aseguramiento y control
Aplicación	Impuesta por la dirección	Asumida y compartida
Metodología	Detectar y corregir	Prevenir
Responsabilidad	Departamento de Calidad	Compromiso de todos los miembros
Clientes	Ajenos	Internos y externos

Introducción

Proceso vs. Producto

*El **Software** es un **producto** que se obtiene como resultado de un **proceso***

“La ingeniería del software es la aplicación de un enfoque sistémico, disciplinado y cuantificable hacia el desarrollo, operación y mantenimiento del software”

IEEE

Usa:

- Procesos: como se aplican los métodos
- Métodos: como se construye el software (análisis, diseño, construcción, pruebas, etc)
- Herramientas: permiten automatizar los métodos

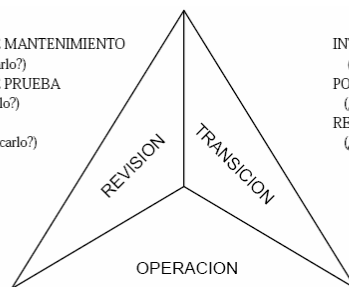
Modelos de calidad de Software:

- Conjunto de propiedades de un producto software que indican su calidad.
- Las propiedades se definen de forma jerárquica:
 - ✓ Factores: punto de vista del Usuario (atributos de calidad EXTERNOS)
 - ✓ Criterios: punto de vista del producto software (atributos de calidad INTERNOS)
 - ✓ Métricas: medidas cuantitativas
- Modelos:
 - ✓ **McCall**: tres puntos de vista de calidad
 - ☒ Operación del producto: Uso
 - ☒ Revisión del producto: Cambio
 - ☒ Transición del producto: Adaptación

McCall

FACILIDAD DE MANTENIMIENTO
(¿Puedo arreglarlo?)
FACILIDAD DE PRUEBA
(¿Puedo probarlo?)
FLEXIBILIDAD
(¿Puedo modificarlo?)

INTEROPERABILIDAD
(¿Podré comunicarlo con otros sistemas?)
PORTABILIDAD
(¿Podré utilizarlo en otra máquina?)
REUSABILIDAD
(¿Podré reutilizar parte del software?)

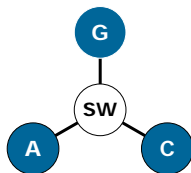


CORRECCION (¿Hace el software lo que yo quiero?)
FIABILIDAD (¿Lo hace de forma exacta todo el tiempo?)
EFICIENCIA (¿Se ejecutará sobre mi hardware lo mejor posible?)
INTEGRIDAD (¿Es seguro?)
FACILIDAD DE USO (¿Puedo ejecutarlo?)

McCall

Uso del modelo:

- Al **principio** del proyecto:
 - ✓ Seleccionar factores de calidad y su orden de importancia.
 - ✓ Criterios asociados con los factores.
 - ✓ Seleccionar métricas y los valores deseables vs. valores mínimos
- Durante el **desarrollo** del proyecto
 - ✓ Implementar métricas
 - ✓ Analizar resultados
 - ✓ Tomar medidas correctivas
- Al **final** del proyecto
 - ✓ Analizar predicciones vs. resultados.



- **Gestión de la calidad del software (G)**: parte de la gestión global de la organización que determina y aplica la política de calidad.
 - **Aseguramiento de la calidad del software (A)**: conjunto de actividades para evaluar el proceso mediante el cual se obtiene el producto.
 - **Control de calidad del software (C)**: proceso para verificar y validar la calidad el producto obtenido
 - Verificar: comprobar que el producto realizado cumple los requisitos establecidos.
 - Validar: comprobar que el producto realizado cumple los requisitos del usuario.
- Actividades:** revisiones, auditorías etc.

Ámbitos de aplicación de la calidad:

- Nivel de **organización**: con una estructura organizativa apropiada para fomentar el trabajo con calidad
- Nivel de **proyecto**: en el que se aplican las directrices fijadas en el nivel de organización, adaptándolas a las condiciones específicas



- Introducción
- Calidad y Administración Pública
- Normas y estándares
- Sistema de Gestión de Calidad
- Mejora continua

Calidad y Administración Pública Normativa (1/2)

- **RD 1259/1999**, 16 de julio (derogado): regula las cartas de servicios y los premios de calidad de las Administraciones Públicas
- **RD 951/2005**, 29 de Julio: establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado
 - **6 programas** básicos:
 - ✓ Análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción del cliente
 - ✓ Carta de servicios
 - ✓ Quejas y sugerencias
 - ✓ Evaluación calidad de las organizaciones
 - ✓ Reconocimiento (certificaciones y premios)
 - ✓ Observatorio calidad de los servicios

Calidad y Administración Pública Normativa (2/2)

- **RD 1418/2006**, 18 de julio, del Ministerio de Presidencia: aprueba el estatuto de la Agencia Estatal de Evaluación de las políticas públicas y calidad de servicios (AEVAL)
- **Resolución** de la presidencia de la **AEVAL** del 23/01/2008 por el que se aprueba el procedimiento de certificación del nivel de excelencia de las organizaciones de la Administración Pública
- **Enlace:** www.aeval.es



Normas y estándares
Descripción



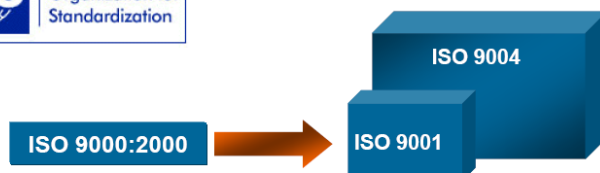
ISO 9000



European
Foundation
Quality
Management

Normas y estándares
Normas ISO 9000

La familia **ISO 9000:2000** es un conjunto de normas internacionales que pretende asegurar la calidad de los procesos y actividades de la organización, promoviendo la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente.





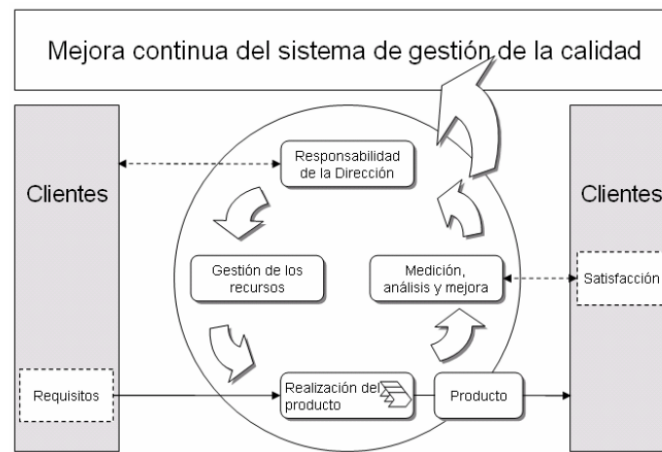
- **ISO 9000:** Sistemas de Gestión de Calidad. **Fundamentos y vocabulario**
- **ISO 9001:** Sistemas de Gestión de Calidad. **Requisitos.**
 - **ISO 9001:2008** Sistemas de Gestión de Calidad. **Requisitos.**
- **ISO 9004:** Sistemas de Gestión de Calidad. **Directrices para la mejora del desempeño.**

Enfoque basado en procesos

- Una organización es eficaz cuando identifica las actividades que lleva a cabo y las relaciona.
- **Proceso:** una actividad que usa recursos para transformar los elementos de entrada en salidas
- Beneficios:
 - ✓ Comprensión y cumplimiento de requisitos
 - ✓ Obtención de resultados y eficacia
 - ✓ Mejora continua de los proceso



Normas y estándares
Normas ISO 9000. Estructura de procesos



Normas y estándares
Normas ISO 9000. Requisitos generales.

Una **organización** debe:

- Identificar los **clientes** y sus **requisitos**
- Identificar los **procesos** necesarios para su Sistema de Gestión de Calidad la aplicación de los mismos a través de la organización
- Determinar la **secuencia** de los procesos.
- Planificar y desarrollar los procesos para obtener el **producto**
- Asegurar la disponibilidad de **recursos** para los procesos
- Realizar el **seguimiento, la medición y mejora** de los procesos

La **documentación** debe incluir:

- Declaraciones documentadas de la **política de calidad** y de sus **objetivos**.
- Un **manual de calidad**
 - Alcance del sistema de gestión de calidad
 - Procedimientos documentados
 - Interacción entre los procesos
- Los **documentos necesarios** de la organización para asegurar una planificación, operación y control eficaz de sus procesos
- Los **registros necesarios** para la conformidad de cumplimiento de requisitos



Es una herramienta de **autoevaluación** que facilita el **diagnóstico sistemático** de todas las áreas de la organización, a partir del cual es posible elaborar un **plan de acción**

Premisa:

“La satisfacción de cliente, de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de procesos, lo que conduce a la excelencia de resultados empresariales”

Normas y estándares
Modelo EFQM. Modelo



Normas y estándares
Otros modelos de autoevaluación

CAF – Marco Común de Evaluación

- Desarrollado por la Unión Europea, y esta expresamente concebido para Organizaciones Públicas. Se basa en el modelo EFQM

EVAM – Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora

- Elaborado por el MAP (actual Secretaria de Estado para la Administración Pública del Ministerio de la Presidencia) y que fue desarrollado por la AEAVAL.
- Metodología sencilla y asequible que permite la primera aproximación a la autoevaluación.



Control Objectives for Information and Related Technology, es un **modelo** internacionalmente aceptado para el buen gobierno de las Tecnologías de la Información en cualquier organización.

Establece un conjunto de “**buenas prácticas**” que aseguran la correcta gestión de la TIC

El modelo se estructura en:

- Dominios
- Procesos agrupados por dominio
- Indicadores de objetivos y de rendimiento



IT Infrastructure Library proporciona un conjunto consistente y coherente de “**mejores prácticas**” para facilitar el **proceso de gestión de servicios TI**.

La librería se estructura cinco volúmenes:

- Estrategia del servicio
- Diseño del servicio
- Transición del servicio
- Operación del servicio
- Mejora continua del servicio



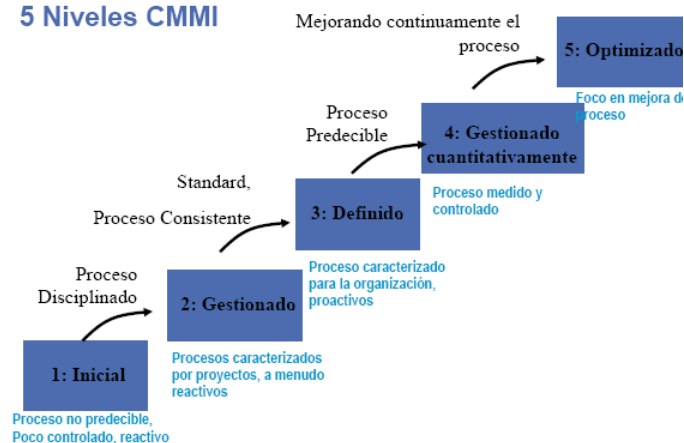
Capability Maturity Mode Integrated tiene como propósito **evaluar la madurez de los "procesos software"** de una organización para desarrollar y mantener productos.

Es un modelo de referencia no preceptivo:

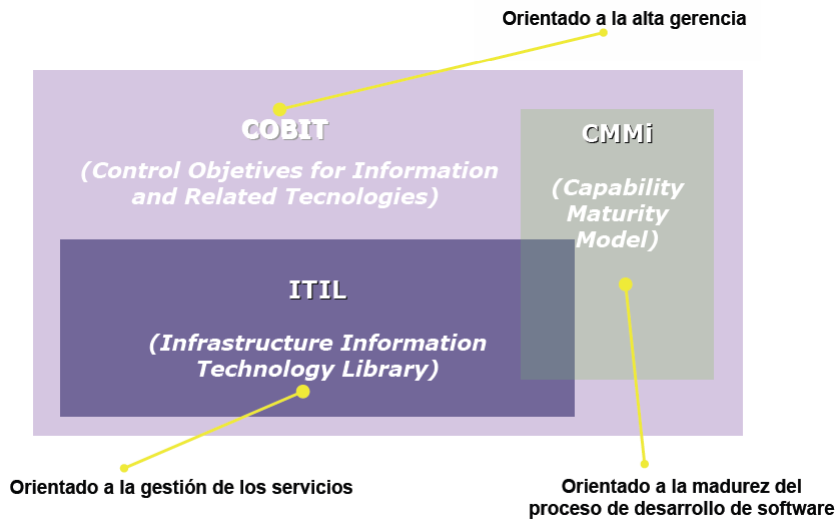
- *"Define unas metas y las buenas prácticas, orientadas a los procesos, para conseguirlas"*

Los **niveles** para medir la capacidad de los procesos son: Inicial, Gestionado, Definido, Gestionado cuantitativamente, Optimizado

5 Niveles CMMI



Normas y estándares Aplicación en las TI. Comparativa

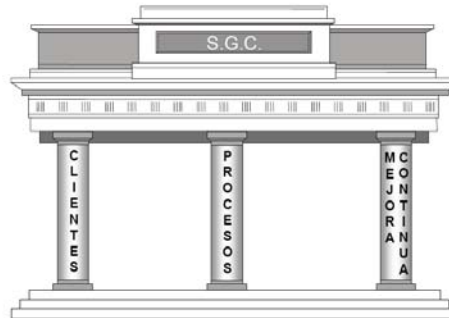


Índice de contenidos

- Introducción
- Calidad y Administración Pública
- Normas y estándares
- Sistema de Gestión de Calidad**
- Mejora continua

Sistema de Gestión de Calidad Definición

Un **sistema de Gestión de Calidad (SGC)** es un conjunto de procesos y procedimientos coordinados, que **garantiza** que la organización realiza todas las actividades necesarias para alcanzar sus **objetivos**.



Sistema de Gestión de Calidad Cliente

Destinatario final del producto o servicio de la organización



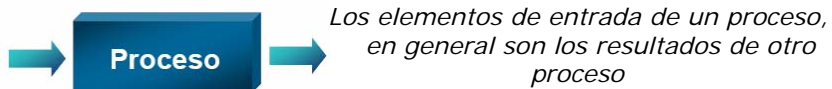
$$\text{Satisfacción} = \text{Percepción} - \text{Expectativas}$$

Expectativas y necesidades de cliente **cambian** con el tiempo:

- *Aumentan niveles de exigencia de las necesidades actuales*
- *Aparecen nuevas necesidades*

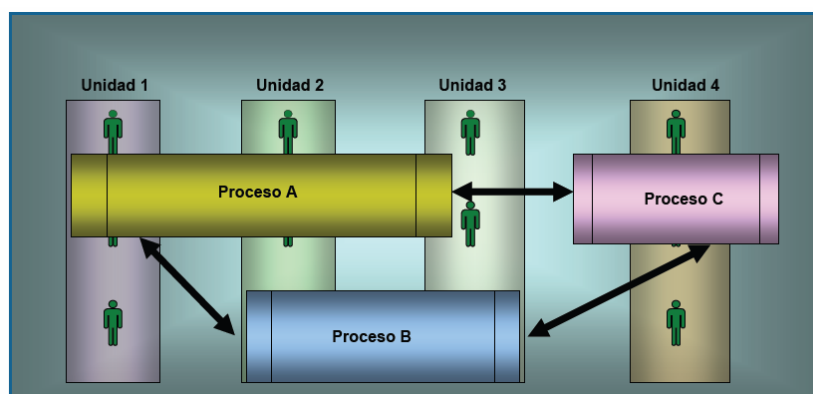
Sistema de Gestión de Calidad Procesos

Conjunto de **actividades mutuamente relacionadas o que interactúan**, transformando los elementos de entrada en resultados



En una organización los resultados deseados se alcanzan más **eficientemente** si las actividades y recursos relacionados se gestionan como un **proceso**

Sistema de Gestión de Calidad Procesos vs. Organización

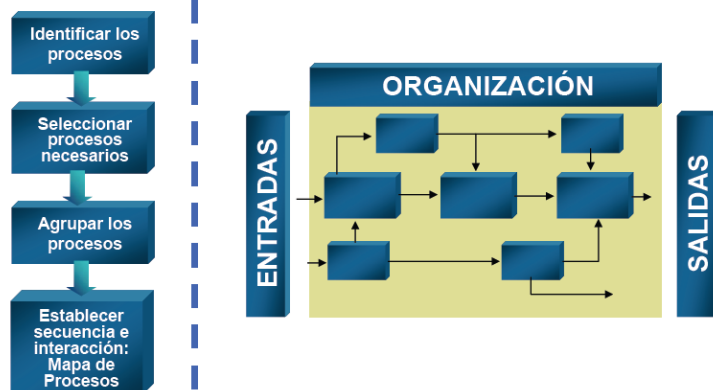


Cada unidad realiza **actividades** definidas para uno o varios procesos.

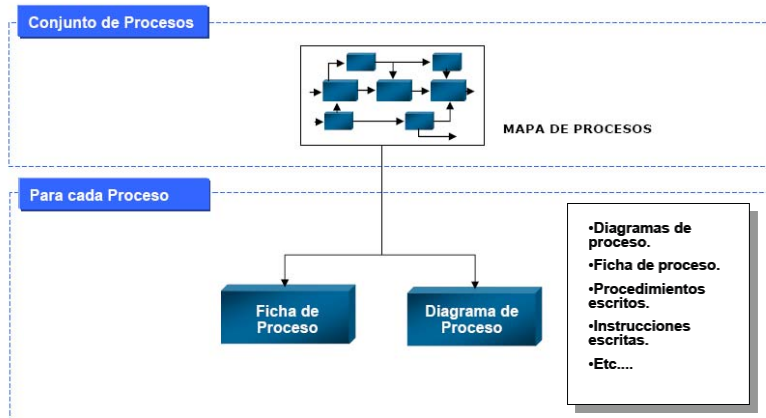
La unidades se relacionan a través de los **procesos**.

Sistema de Gestión de Calidad Mapa de Procesos

Descripción general de la **secuencia e interacción de los procesos** de la Organización



Sistema de Gestión de Calidad Documentación de Procesos

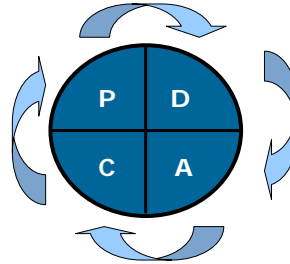


Sistema de Gestión de Calidad Mejora continua

Búsqueda de las maneras de mejorar **la forma en que se hace el trabajo** y de satisfacer **las necesidades del cliente**

Ciclo PDCA

- Planificar
- Do (hacer)
- Check (verificar)
- Act (actuar)



Objetivo permanente de la Organización

Sistema de Gestión de Calidad Mejora continua. Medición de procesos



Una organización basada **en gestión de procesos** y que persigue la **mejora continua** debe tener un **sistema de medición** y control de procesos

Un sistema de medición esta compuesto por **indicadores**.

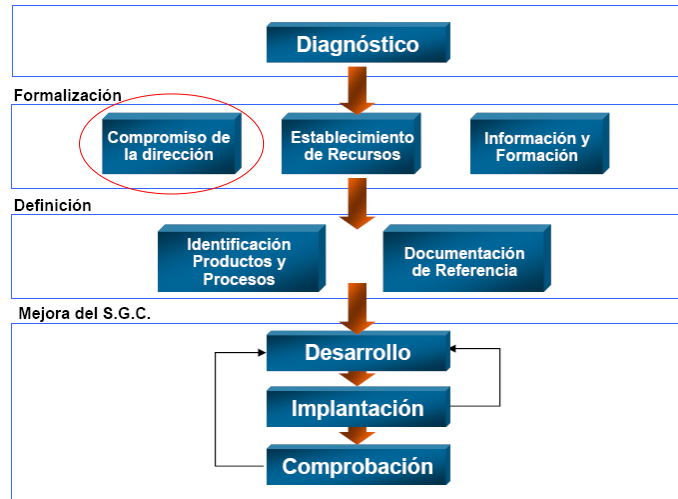


Con **herramientas de calidad** se formalizan los resultados de la medición de los indicadores.

El análisis de la evolución de los indicadores permite tomar **decisiones basadas en datos**.



Sistema de Gestión de Calidad Etapas de implantación



Sistema de Gestión de Calidad SGC de la GISS. Cronología.



Gerencia de
Informática de la
Seguridad Social

- **Noviembre - 2002:** Diseñar e implantar un Sistema de Gestión de Calidad en la GISS para asegurar un servicio de calidad al cliente y mejorar la gestión interna.
- **Febrero – 2003:** Creación del área de Calidad, con los siguientes objetivos:
 - Identificar los procesos de la Organización y definir sus relaciones en un "mapa de procesos"
 - Promover el desarrollo, implantación y divulgación de la mejora de procesos.
 - Divulgar los conceptos de Calidad y de Sistema de Gestión de Calidad

Sistema de Gestión de Calidad SGC de la GISS. Cronología.



Gerencia de
Informática de la
Seguridad Social

- **Mayo - 2003:** Desarrollo de los procesos que afectan a clientes y usuarios con mayor impacto en la imagen de la GISS y procesos de trabajo por Proyectos.
- **Septiembre – 2003:** Desarrollo de los procesos con mayor impacto en el funcionamiento interno de la GISS.
- **Mayo – 2004:** Desarrollo sucesivo del resto de procesos y consolidación del Sistema de Gestión de Calidad.



Calidad innovación relación agilidad
Valores Valores



45

Sistema de Gestión de Calidad SGC de la GISS. Manual de Calidad.

Objetivos:

- Definir el SGC por el que se rigen las actividades de la GISS.
- Identificar los procesos necesarios para el desarrollo de las actividades y la relación entre ellos.
 - Responsabilidad de la dirección
 - Gestión de recursos
 - Realización del producto o servicio
 - Medición, análisis y mejora
- Definir el modo en el que las distintas actividades son aplicadas para garantizar la calidad de las mismas y la satisfacción de los clientes.



Calidad innovación relación agilidad
Valores Valores



46

Gestión del Servicio al Cliente

- Mantener un punto de contacto permanente entre la GISS y el cliente.
- Atender sus quejas y grado de satisfacción.
- Comunicar a los clientes iniciativas y propuestas tecnológicas
- Crear y mantener los Acuerdos de Niveles de Servicios (ANS's):
 - ✓ Identificación de Requisitos.
 - ✓ Análisis y revisión de Requisitos.

Definición

- Conjunto de actividades que hacen posible que un proyecto puede realizado.
- Subprocesos:
 - ✓ Incorporación del proyecto.
 - ✓ Planificación del proyecto.
 - ✓ Ejecución del proyecto.
 - ✓ Cierre del proyecto
 - ✓ Gestión de la cartera de proyectos

Planificación del proyecto

- Obtener una planificación detallada del proyecto que permita al Director del Proyecto realizar una óptima gestión del mismo.
- Obtener el compromiso de colaboración por parte de las Unidades implicadas.
- Gestionar el inicio de los proyectos en función de la existencia de recursos/contratos.
- Realizar una estimación más exacta de la duración y el coste del proyecto.

Ejecución del proyecto

- Llevar a cabo el proyecto según la planificación detallada obtenida.
- Asegurar la calidad del trabajo, de la documentación y de los productos entregables.
- Confirmar que el producto obtenido cumple con los requerimientos del cliente.
- Detectar y gestionar cualquier tipo de riesgo.
- Gestionar los cambios de requerimientos.

Definición:

- Conjunto de actividades que se deben seguir para desarrollar y/o mantener una aplicación, independientemente de la arquitectura, plataforma o lenguajes utilizados.

Procedimientos:

- Análisis de la petición: requerimientos.
- Preparación de la implementación.
- Implementación.
- Pruebas
- Cierre

Gestión de Normas

- Elaborar normas nuevas o modificar las ya existentes.
- Gestionar un catálogo de normas.
- Asegurar la estabilidad, homogeneidad y control de los productos obtenidos.
- Asegurar la toma de decisiones conformes a la estrategia definida en la organización.
- Facilitar el cumplimiento de regulaciones técnicas y legales.



Proyecto

- Es una importante línea estratégica para la organización.
- Afecta a varias unidades de la organización.
- Requiere la adquisición de hardware.
- Utiliza una tecnología "novedosa" en la organización.
- Los recursos humanos serán tantos internos como externos.
- Evolucionará incorporando nuevas funciones en sucesivas fases.

¿Procesos afectados? ¿Riesgos?

Dificultades

- Resistencia cultural al cambio
- Percepción del Sistema de Gestión de Calidad como algo "ideal" separado del trabajo "real".
- Prioridad de las tareas técnicas diarias frente a la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.

Mejoras

- Procedimientos de trabajo documentados y conocidos por la Organización
- Agilidad de intercambio de información entre los Centros
- Visión global de la gestión realizada, basada en datos objetivos.

Índice de contenidos

Introducción

Calidad y Administración Pública

Normas y estándares

Sistema de Gestión de Calidad

Mejora continua

Mejora continua Autoevaluación

Examen interno global, sistemático y regular de las **actividades y resultados** de una organización

Objetivos:



- Realizar un **diagnóstico** de la organización para identificar "puntos fuertes" y "áreas de mejora"
- Obtener **información** para poder priorizar las acciones sobre las áreas de mejora
- Crear la **cultura** de Gestión de calidad y Mejora Continua.

Es un proceso de análisis. No es una crítica a la organización

- **RD 951/2005**, 29 de Julio: establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado (capítulo 5)
- **Resolución de la Secretaría de Administración Pública**, de 6 febrero de 2006, por el que se aprueban directrices para el desarrollo de los programas de marco general, indica que los **modelos de gestión de calidad** reconocidos son: EFQM, CAF, EVAM



European Foundation Quality Management

- Organización sin ánimo de lucro, creada en 1988 por 14 importantes empresas europeas
- **Misión:**
“ Ser la fuerza que impulsa la excelencia en las organizaciones de manera sostenida ”

Diagnóstico de la organización mediante la comparación con un modelo de organización excelente

Resultados:

- Identificación y priorización de las “áreas de mejora”
- Establecimiento de planes de acción
- Base objetiva de comparación con otras organizaciones
- Concienciación e implicación de la Organización
- Opcional: reconocimiento externo (sellos, EFQM Levels of Excellence)



Mejora continua
Modelo EFQM. Elementos



"La satisfacción de **cliente**, de los **empleados** y un **impacto positivo** en la **sociedad** se consiguen mediante el **liderazgo** en **política y estrategia**, una **acertada gestión de personal**, el uso eficiente de los **recursos** y una **adecuada definición de procesos**, lo que conduce a la **excelencia de resultados** empresariales"

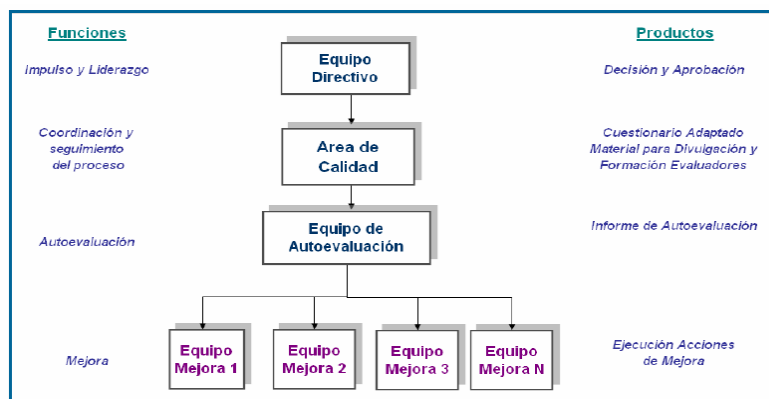
Mejora continua
Modelo EFQM. Criterios de selección

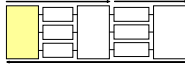
	Esfuerzo Bajo	Esfuerzo Medio	Esfuerzo Alto
Iniciando el camino de la Excelencia	Cuestionario Elemental	Cuestionario Estándar	Cuestionario muy detallado
Nivel Medio	Cuestionario Estándar	Formulario con participación limitada	Formulario con participación amplia
Nivel Alto	Cuestionario personalizado	Formularios con apoyo de personal experto	Simulación de presentación al Premio

Cuestionario de Iniciación



- **Primera toma de contacto** con los conceptos y procedimientos de un proceso de autoevaluación
- Cuestionario más **simplificado** (menos preguntas y más sencillas) que cubre todos los criterios y subcriterios del modelo
- Presenta **equilibrio** entre el esfuerzo y los resultados
- Se obtienen **resultados similares** que con el cuestionario estándar EFQM.





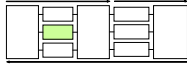
LIDERAZGO (100 puntos)

- Como el **equipo directivo** de la GISS desarrolla y facilita la Misión, Valores y principios éticos.
- **Preguntas:**
 - ✓ ¿El equipo directivo se compromete con la mejora del Sistema de Gestión de Calidad?
 - ✓ ¿Participa en la planificación y mejora?
 - ✓ ¿Reconoce los esfuerzos del personal interno?
 - ✓ ¿Tiene contacto con clientes, asociados y representantes de la sociedad?
 - ✓ ¿Adapta la estructura de la GISS a la política, estrategia y valores?
 - ✓ Se preocupa de que los procesos se revisen y se mejoren?



POLÍTICA y ESTRATEGIA (80 puntos)

- Como implanta la GISS su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en los grupos interés, con planes, objetivos y procesos.
- **Preguntas:**
 - ✓ ¿Existe una política y estrategia bien definida?
 - ✓ ¿Se basa en las necesidades actuales y futuras?
 - ✓ ¿Se ha usado información suficiente para establecerla?
 - ✓ ¿Existen planes operativos? ¿Se revisan?
 - ✓ ¿Se implica a todas las personas, con una buena comunicación?



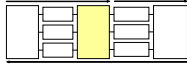
PERSONAS (90 puntos)

- Como se gestiona el conocimiento y potencial de las personas de la organización y como influye en la Política y Estrategia.
- **Preguntas:**
 - ✓ ¿Se planifica la política de RRHH de acuerdo con la Política y Estrategia?
 - ✓ ¿Existen planes de formación?
 - ✓ ¿Se fomenta la participación y la asunción de responsabilidades?
 - ✓ ¿Se estimula una buena comunicación?
 - ✓ ¿Se reconoce el esfuerzo y se recompensa debidamente?



ALIANZAS y RECURSOS (90 puntos)

- Como se gestionan los acuerdos externos para el apoyo de la Política y Estrategia.
- **Preguntas:**
 - ✓ Los recursos económicos-financieros ¿se aplican de acuerdo con la Política y Estrategia?
 - ✓ ¿Se gestiona adecuadamente la información y el conocimiento para cumplir sus fines?
 - ✓ ¿Se optimiza el uso de inmuebles, equipos y tecnología?
 - ✓ ¿Se establecen acuerdos de colaboración con otras organizaciones?



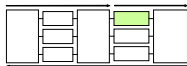
PROCESOS (140 puntos)

- Como se gestionan y mejoran los procesos para satisfacer a los clientes y grupos de interés.
- **Preguntas:**
 - ✓ ¿Se dispone de una metodología de procesos para desarrollar las actividades?
 - ✓ ¿Están claramente asignadas las funciones y responsabilidades?
 - ✓ ¿La revisión de los procesos ¿se realiza de manera regulada y sistemática?
 - ✓ ¿Se usa la información recogida a través de los canales existentes con los clientes para mejorar el diseño de los procesos?



RESULTADOS EN LOS CLIENTES (200 puntos)

- Evaluación de los resultados obtenidos por los servicios ofrecidos a los Clientes.



RESULTADOS EN LAS PERSONAS (90 puntos)

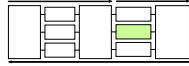
- Evaluación de los resultados obtenidos en la relación con el Personal Interno.



RESULTADOS EN LA SOCIEDAD (60 puntos)

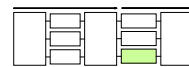
- Evaluación de los resultados obtenidos en la satisfacción de las necesidades y expectativas de la Sociedad.

Mejora continua
Modelo EFQM. Formulario GISS

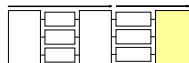


Preguntas:

- ¿Se hacen mediciones periódicas de las opiniones de los clientes, de las personas que trabajan en la organización y de la sociedad?
 - ✓ Ejemplos: encuestas, entrevistas, reuniones, sistema de quejas y sugerencias.
- ¿Se conoce las tendencias en los resultados de estas opiniones?
- ¿Existe un sistema de indicadores que ayude a controlar la percepción de clientes, de las personas que trabajan en la organización y de la sociedad?
- ¿Se conoce las tendencias de los resultados de estos indicadores?



Mejora continua
Modelo EFQM. Formulario GISS



RESULTADOS CLAVE (150 puntos)

- Evaluación del rendimiento en función de los objetivos establecidos.
- **Preguntas:**
 - ✓ ¿Se miden de forma sistemática los resultados económico-financieros y los no financieros?
 - ✓ ¿Se han establecido un sistema de indicadores para el seguimiento de los resultados?
 - ✓ ¿Muestran estos indicadores una tendencia positiva a lo largo del tiempo?
 - ✓ ¿Se desarrollan acciones de mejora basadas en los resultados obtenidos?

PUNTUACIÓN

- **Criterio: POLÍTICA y ESTRATEGIA**
 - **Pregunta: ¿Se implica a todas las personas, con una buena comunicación?**

La comunicación es básicamente de tipo formal, y de carácter descendente, a través de la cadena de mando.	La GISS ha desarrollado e implantado canales de comunicación verticales y horizontales eficientes, por los que se difunde la información relevante. La comunicación ascendente es incipiente y/o escasa.	Despliegue eficiente de canales de comunicación vertical y horizontal en ambos sentidos, por los que se difunde toda la información relevante de la GISS. Los canales de comunicación se han adecuado a las necesidades y expectativas del Personal Interno. Existen evidencias de una comunicación fluida y apreciada por todos.	La comunicación es sistemática y dispone de mecanismos propios para asegurar su efectividad y entendimiento por parte de todo el Personal Interno. Existen procesos de revisión y mejora de la comunicación al menos desde hace dos años.	Se revisa cada año la eficacia del proceso de revisión y mejora de la comunicación y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones, al menos desde hace tres años.																
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Equipo Directivo

Equipo Directivo

- Compromiso con la autoevaluación.
- Comunicación a la organización.
- Ciclo completo de mejora: autoevaluación -> planes de mejora -> autoevaluación ..

Área de Calidad

Área de Calidad

- Coordinación, formación y apoyo al Equipo Evaluador.

Equipo de Autoevaluación

Equipo de Autoevaluación

- Compromiso con la autoevaluación
- Consecuencia de evidencias

Equipo Mejora 1

Equipo Mejora 2

Equipos de mejora

- Realización de los planes de mejora
- Realismo y objetividad en las respuestas

Mejora continua
Modelo EFQM. Reconocimientos

Las organizaciones, públicas o privadas, pueden obtener el **Sello de Excelencia Europea**:



- Sello de **Bronce**: 200 a 400 EFQM (Calidad Europea)
- Sello de **Plata**: de 401 a 500 puntos EQFM (Excelencia Europea, nivel consolidación)
- Sello de **Oro**: más de 500 puntos EFQM (Excelencia Europea, nivel de Excelencia)

EFQM reconoce a su vez:

- Committed to Excellence: menos de 400 puntos EFQM
- Recognised for Excellence: mas de 400 puntos EFQM

Calidad del software

más
+ fácil

*unidos por la innovación
creando futuro*