

AAU 1008

BN: 189319.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

*EVALUACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ INSTITUCIONAL DEL VICEMINISTERIO
DE CALIDAD Y SERVICIOS TURÍSTICOS UTILIZANDO EL MARCO COMÚN DE
EVALUACIÓN (CAF)*

Trabajo de investigación presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

OLGA BRAVO LUNA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor

RICARDO PETIT

Caracas, 15 de enero de 2007

AAU 100800100000

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Hay muchos a quienes agradecer, porque en el camino muchos nos aportan, nos apoyan, nos ayudan a crecer. Pero de forma particular quisiera extender:

Mi agradecimiento especial a mis hijos, Lucía y Manuel, quienes a pesar de su juventud se convirtieron en mi mayor apoyo a lo largo de estos dos años, sin quejarse jamás por las noches en que los dejaba solos para ir a clase, haciéndose cargo de sus tareas y de sus cenas, alentándome y tranquilizándome cada vez que fue necesario.

A Tahirí Ramos, con su puerta siempre abierta, siempre dispuesta a darme una mano.

A Ricardo Petit, por su generosidad personal e intelectual.

Y a mis compañeros de postgrado, particularmente aquellos con quienes compartí las últimas materias, porque mucho aprendí de ellos y mucho disfruté de la interacción con ellos. Ya los echo de menos.

INDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	9
2.2. INVESTIGACIÓN-ACCIÓN.....	12
2.3. AUTOEVALUACIÓN.....	13
2.4. EFQM.....	16
2.5. CAF.....	18
2.5.1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO.....	21
3. MÉTODO.....	31
3.1. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.....	31
3.2. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN.....	35
4. ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	36
5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	42
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
7. REFERENCIAS.....	46
8. ANEXOS.....	47
A. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	47
B. FOLLETO SOBRE EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN CAF PARA EL VCST.....	48
C. GUÍA DE USO DEL INSTRUMENTO CAF PARA EL VCST.....	49
D. INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO.....	50
E. INFORME DE DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA.....	61
F. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA AL CLIENTE (DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN).....	67
G. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN CAF.....	78

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. RESULTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN EN EL VCST POR SUBCRITERIO	36
TABLA 2. RESULTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN EN EL VCST POR CRITERIO	38
TABLA 3. RESULTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN EN EL VCST VS. BENCHMARK POR SUBCRITERIO ..	39
TABLA 4. RESULTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN EN EL VCST VS. BENCHMARK POR CRITERIO	40

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DEL TURISMO	5
FIGURA 2. ORGANIGRAMA DEL VCST	6
FIGURA 3. EL MODELO EFQM	17
FIGURA 4. ESQUEMA DE AUTOEVALUACIÓN UTILIZADO EN EL VCST	32
FIGURA 5. MADUREZ ORGANIZACIONAL DEL VCST VS. BENCHMARK.....	41

1. INTRODUCCIÓN

El Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos, la organización atendida en esta intervención, es una unidad administrativa dependiente del Ministerio de Turismo.

El Ministerio de Turismo – en lo sucesivo Mintur –, en tanto ministerio, es una institución de reciente creación, producto de la transformación sufrida por la antigua Corporación de Turismo de Venezuela, o Corpoturismo, dependiente del Ministerio del Ambiente.

Desde su creación hace dos años, Mintur ha sufrido varias transformaciones al interior de su organización. Estas transformaciones han incluido la creación, supresión y vuelta a crear de Viceministerios, Direcciones Generales y Direcciones de Línea. Aunque el personal se ha mantenido, ha sido asignado a las diversas unidades administrativas que fueron creadas y reajustadas durante este proceso de transformación.

La organización actual del Ministerio de Turismo puede apreciarse en la siguiente figura:

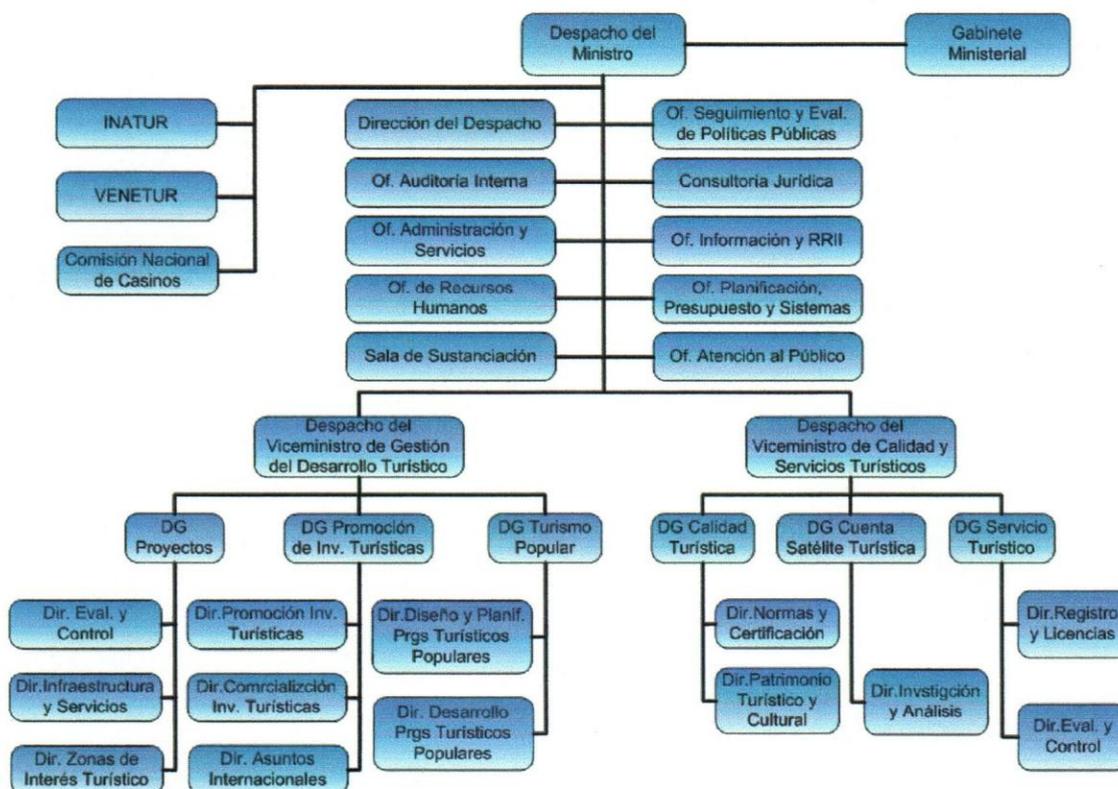


Figura 1. Organigrama del Ministerio del Turismo (Fuente: elaboración propia)

El Viceministerio del Calidad y Servicios Turísticos (en lo sucesivo VCST, ver figura 2), tiene la responsabilidad de ser garante de la calidad de los servicios turísticos prestados por los diferentes operadores del país, así como de vigilar y promover las condiciones de entorno que favorezcan el desarrollo de la actividad turística en el territorio nacional.

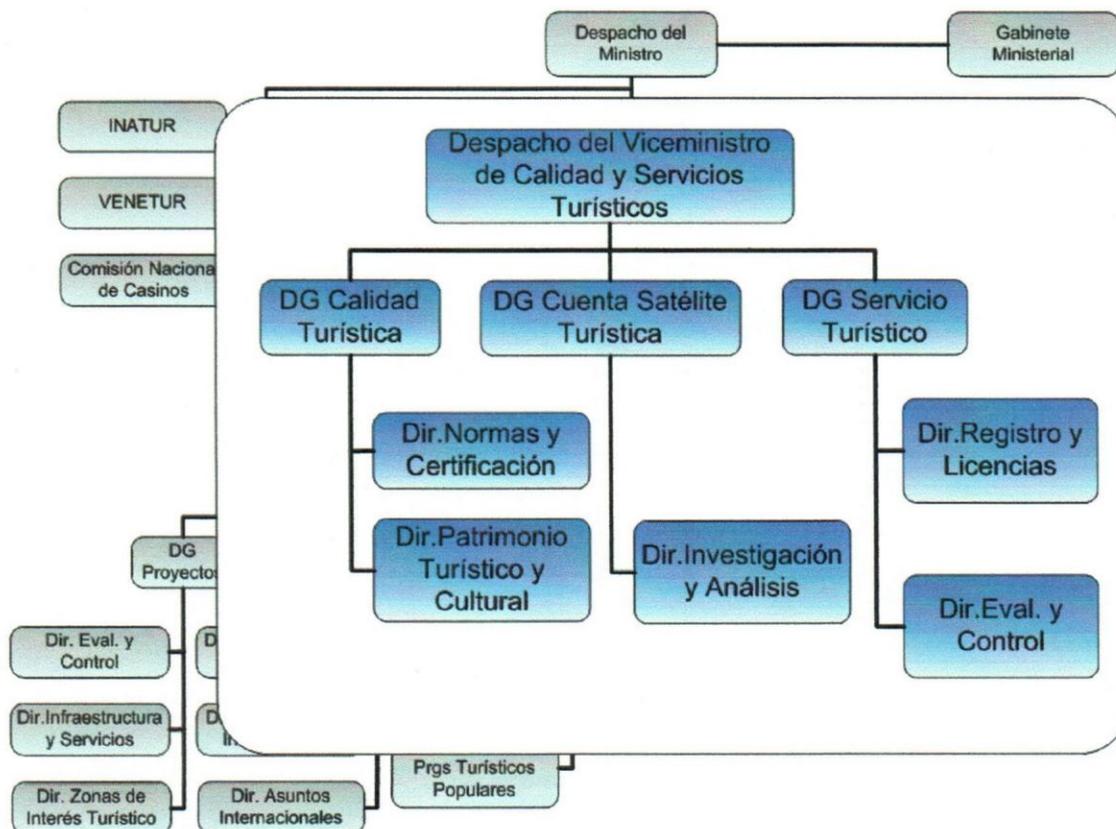


Figura 2. Organigrama del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos (Fuente: elaboración propia)

Sin embargo, el VCST carece de un sistema de gestión de la calidad a lo interno de su administración, y reconoce tal situación como un elemento que conspira en contra del cumplimiento de su misión.

En consecuencia, el VCST se ha propuesto evaluar su grado de madurez institucional para identificar áreas de mejora, y sobre la base de este diagnóstico, diseñar una intervención o plan de mejora que sienta las bases para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad, que favorezca una administración eficiente y eficaz, en línea con sus objetivos y adaptable frente a los cambios del entorno.

Esta evaluación será realizada por los integrantes del viceministerio, con la facilitación de esta consultoría, por lo que en realidad se trata de una autoevaluación o autodiagnóstico. El esfuerzo se justifica en términos de las ventajas que ofrece la ejecución, tanto como en términos de los riesgos que supone no ejecutarla.

Visto así, la autoevaluación de su grado de madurez institucional ofrece al VCST las siguientes ventajas:

- Hacer explícita la visión que tiene cada uno del VCST.
- Permitir identificar puntos fuertes y puntos débiles de la organización.
- Involucrar a todo el personal de la organización en el proceso de mejora y utilizar su conocimiento y experiencia.
- Permitir al personal familiarizarse con el concepto de gestión de calidad y con la idea de mejora continua.
- Contribuir a la creación/consolidación del "sentido de pertenencia" y un lenguaje y comprensión comunes dentro de la organización.
- Orientar los esfuerzos de mejoramiento en las áreas que se consideren críticas.
- Lograr un manejo más eficiente de los recursos, humanos, materiales y económicos.
- Mejorar la eficiencia de los procesos para reducir el re-trabajo y dar respuesta oportuna a los clientes internos y externos del Ministerio de Turismo.
- Trabajar de una forma congruente con sus objetivos generales, esto es "Trabajar con calidad para exigir calidad".

Pero además, al carecer de un sistema de diagnóstico y auto-evaluación de la gestión, el viceministerio corre el riesgo de:

- Disminuir su eficiencia en términos de uso de recursos (humanos, materiales y económicos); y de generación de resultados oportunos y adecuados para los clientes internos y externos.
- Deteriorar la percepción respecto a su pertinencia a la organización.
- No identificar ni plantear ningún proceso de mejora, lo que conduce al estancamiento.

- ✎ Fallar en el cumplimiento de su misión.

El consultor externo es un facilitador de la tarea de autoevaluación de la organización. Su actuación se regirá por los siguientes principios (Lusthaus, 2002):

- ✎ Ha de guardar la distancia necesaria para no influir en las opiniones de los integrantes de la organización que participan del proceso de evaluación.
- ✎ Ha de ser lo más objetivo posible.
- ✎ Guardará la discreción del caso, comprometiéndose a no divulgar la información del cliente.

2. MARCO TEÓRICO

La intervención descrita en el presente trabajo de grado se inscribe dentro del campo del Desarrollo Organizacional (en lo sucesivo DO), y su desarrollo hace uso del modelo de investigación-acción, el proceso de autoevaluación, el modelo de calidad EFQM y el Marco Común de Evaluación (CAF). Cada uno de estos modelos o herramientas son descritos en esta sección.

2.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Algunas de las definiciones del DO, propuestas por autores importantes desde 1969 hasta nuestros días, nos servirán para mostrar, a través de sus coincidencias, de qué se ocupa esta disciplina, y a través de sus cambios, la forma en que ha evolucionado. Y sus rasgos distintivos ayudarán a la comprensión de sus propósitos y métodos.

Richard Beckhard (1969, op.cit. French y Bell, 1995) define el DO como "un esfuerzo planificado de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta". En esencia el DO es un sistema planificado de cambio.

- **Planificado**, porque toma un amplio rango de enfoques para mejorar la eficiencia y el desempeño de las organizaciones.
- **De toda la organización**, pues se enfoca en la totalidad del sistema.
- **Controlado desde el nivel más alto**, porque para ser efectivo, el DO ha de contar con el apoyo de la alta gerencia. Será la alta gerencia los encargados de modelarlo y promover en los integrantes de la organización un sentimiento de apropiación de la iniciativa.
- **Incrementar la efectividad y el bienestar de la organización**. Su meta es hacer a la organización más eficiente y competitiva a través de la alineación de los sistemas de la organización con las personas que la integran.
- **Intervenciones planificadas**. Las actividades del DO, llamadas intervenciones, son preparadas de manera apropiada, a fin de producir cambios permanentes dentro de las organizaciones. Evita los arreglos rápidos (quick fix).

- **Aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta**, porque el DO combina la investigación y la experiencia para comprender a las personas, los sistemas organizacionales y sus interacciones.

Para Warren Bennis (1969, op.cit. French y Bell, 1995) el DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo.

Schmuck y Miles, (1971, op.cit. French y Bell, 1995) sostienen que el DO puede definirse como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta y mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos.

Michael Beer (1980, op. cit. French y Bell, 1995) afirma que las metas del DO son 1) incrementar la congruencia entre la estructura, proceso, la estrategia, las personas y la cultura de la organización 2) desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización, y 3) desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.

Porras y Robertson, (1992, op. cit. French y Bell, 1995), definen al DO como una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Burke (1994, op. cit. French y Bell, 1995), sostiene que el desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta de la investigación y la teoría.

A partir de la revisión de todas estas definiciones y algunas otras más, Wendell French y Cecil Bell (1996), ofrecen una propia. A juicio de estos autores, el DO es el esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización – con un especial énfasis en la cultura de los equipos de trabajo

naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

Para Tom Cummings (2004), DO es el proceso de aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al cambio y desarrollo planificados de las estrategias, componentes del diseño y de los procesos que permitan a las organizaciones ser eficaces¹.

Colectivamente estas definiciones comunican un sentido de lo que es y lo que hace el DO, y describen a grandes rasgos su naturaleza y sus métodos. A este respecto es posible sostener:

- ✱ Su **campo de acción aparece bien delimitado**, son las organizaciones (grupo, departamento u organización completa) que quieren realizar todo su potencial, para lo cual habrán de evaluarse y conocerse, a fin de determinar las estrategias para mejorar o adaptarse a su entorno.
- ✱ Concibe a las organizaciones como **sistemas abiertos** (Katz y Kahn, 1978; op. cit. French y Bell, 1995) con niveles múltiples y partes interrelacionadas que existen en un ambiente o entorno mayor a la propia organización, de forma que un cambio en una de sus partes impacta al resto del sistema.
- ✱ A fin de promover ese crecimiento en las organizaciones, utiliza una **perspectiva total** del sistema, incluyendo la cultura, los procesos y la estructura de las organizaciones, trabajando en su ajuste y alineación con el entorno, pues su esfuerzo está orientado a la mejora de la organización en su conjunto o de buena parte de ella.
- ✱ El DO se lleva a cabo como un **proceso**, porque opera a partir de un diagnóstico que permite percibir lo que anda mal, el planteamiento de una serie de acciones con el propósito de cambiar lo que anda mal, la evaluación del impacto de tales acciones, la propuesta de los ajustes necesarios y vuelta a comenzar.
- ✱ Como la mayoría de las ciencias aplicadas, integra un variado conjunto de conceptos y disciplinas que guían la investigación y la práctica.

¹ En idioma original la definición dice: “organization development is a system-wide process of applying behavioral-science knowledge to the planned change and development of the strategies, design components, and processes that enable organizations to be effective”, Cummings (2004), p. 25.

- Tal y como lo muestran las definiciones, la disciplina aún esta evolucionando, y dado que ante todo es teoría aplicada y aprendizaje experiencial, no es posible establecer un acuerdo acerca de cuáles son las prácticas que debería incluir y cuáles las que debería excluir. La **constante evolución** es una de sus características.
- La **participación del consultor** es otro de sus rasgos característicos. Hace las veces de facilitador y no prescribe soluciones, sino que acompañan a los miembros de la organización en el diseño y ejecución de sus planes de mejora o intervenciones. No busca generar dependencias, sino transferir fortalezas, única forma de lograr cambios permanentes dentro de las organizaciones.

2.2. INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

La investigación-acción es la investigación que se hace acerca de la propia práctica y lo que es posible hacer para ayudarla a mejorarla. En el plano de las organizaciones, esta revisión suele ser conducida con ayuda de profesionales, y tiene por objetivo mejorar sus estrategias, prácticas y el conocimiento del entorno en el que se desenvuelve.

El primero en acuñar el término fue Kurt Lewin, psicólogo de origen alemán, precursor de la llamada psicología social. En 1946, mientras trabajaba como profesor en el MIT, Lewin publicó un artículo en el que describía la investigación-acción como una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social que respondiera a los problemas sociales principales de entonces. Lewin argumentaba que con la investigación-acción se podía lograr en forma simultáneas avances teóricos y cambios sociales (French y Bell, 1985).

Para Lewin es una búsqueda comparativa de las condiciones y los efectos de varias formas de acción social, y una investigación que conduce a la acción social (French y Bell, 1985). Utiliza una espiral de pasos, cada uno compuesto de un círculo de planificación, acción, y exploración/evaluación del resultado de la acción, que da origen a un nuevo ciclo de trabajo.

Esta nueva forma de investigación se caracteriza por (French y Bell, 1985; Cummings, 2004):

- Su enfoque hacia la resolución de problemas. La investigación-acción es sobre todo un mecanismo de cambio que ayuda a los humanos y a las organizaciones

a reflexionar, identificar sus problemas y sus causas y proponer acciones de cambio y mejora de sus propios sistemas.

- La investigación-acción posee un carácter altamente participativo, pues insiste en la necesidad de involucrar a los actores, no sólo en el análisis de los problemas y carencias existentes sino también en la búsqueda e implementación de acciones de cambio.
- También se caracteriza por su impulso democrático, pues la base fundamental de este tipo de investigación es la decisión de grupo y el compromiso con la mejora.
- El proceso de conocimiento se encuentra en una continua confrontación, a través de la espiral autorreflexiva que también le caracteriza, lo que permite el ajuste y mejora continuos e incrementa la probabilidad de éxito de las acciones orientadas al cambio.

Luego de seis décadas del desarrollo de la investigación-acción, los métodos han evolucionado desde aquellos conducidos exclusivamente por los investigadores, a investigaciones conducidas por los participantes; de aquellas motivadas por el logro de una meta instrumental a otras motivadas por un logro organizacional o de transformación social; y de investigaciones individuales orientadas a un logro personal a investigaciones de grupo, donde el objetivo es la mejora del grupo.

2.3. AUTOEVALUACIÓN

En un entorno como el actual, caracterizado por el fenómeno de la globalización y la competitividad, las organizaciones necesitan encontrar mecanismos que les permitan mejorar su gestión y sus resultados, atrayendo y fidelizando a sus clientes/usuarios y siendo lo más eficientes que sea posible en la gestión de los recursos y los procesos internos.

Uno de esos mecanismos es el proceso de autoevaluación, en tanto medio para elevar el autoconocimiento de las organizaciones.

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ, 2006) define la autoevaluación como un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia en el negocio.

La autoevaluación es un excelente punto de partida para el proceso de planificación organizacional, ya que la detección de los Puntos Fuertes y las Áreas de Mejora permite identificar los planes de mejora que serán parte integral de los planes a corto, medio y largo plazo que deben hacer a la organización más competitiva.

La autoevaluación ofrece a las organizaciones:

- ↗ Un enfoque riguroso y estructurado a la mejora organizacional.
- ↗ Una evaluación basada en hechos y no en opiniones personales.
- ↗ Un medio de conseguir la coherencia en la dirección y consenso acerca de lo que debe hacerse.
- ↗ Una manera de formar al personal de la organización sobre cómo aplicar significativamente los principios de la Calidad Total.
- ↗ Una forma de integrar diferentes iniciativas de calidad en las operaciones normales de la organización.
- ↗ Una potente herramienta de diagnóstico.
- ↗ Una actividad de mejora inducida por el proceso enfocada donde es más necesaria.
- ↗ Una metodología de aplicación a todos los niveles: desde los departamentos individuales hasta la organización en conjunto.
- ↗ Un medio de crear participación entre el personal de la organización y de dar un impulso nuevo a la búsqueda de la excelencia institucional.
- ↗ Oportunidades para promover y compartir enfoques con otras áreas de la organización o, a mayor escala, con otras organizaciones de la misma o distinta naturaleza.
- ↗ Oportunidades para el reconocimiento tanto del progreso como de los niveles destacados de consecución por medio de premios internos.
- ↗ Un enlace entre lo que la organización necesita alcanzar y la forma en que pone en práctica las estrategias y procesos para conseguirlo.
- ↗ Una forma de determinar tanto el nivel interno como el nivel comparado frente a otras organizaciones.

El proceso de autoevaluación requiere de un método definido y sistemático de aplicación para que sea efectivo. Según Fundibeq (2006) un proceso de autoevaluación tiene las siguientes fases:

a) Compromiso y Formación

Cualquier autoevaluación debe comenzar asegurando el compromiso de la dirección de la organización con el proceso global de mejora. También debe asegurarse la aceptación del modelo a seguir como herramienta para la autoevaluación. Para ello será necesario, en la mayor parte de los casos, impartir formación inicial sobre el modelo a emplear y las técnicas de autoevaluación entre el equipo de dirección de la organización y los participantes en el proceso de autoevaluación. Teniendo en cuenta que el objetivo final de la autoevaluación es la mejora de la organización, aplicando los planes de mejora identificados durante el proceso, no tiene sentido comenzar si no se cuenta de antemano con el compromiso de la dirección para aceptar los resultados obtenidos e impulsar la implantación de dichos planes de mejora.

b) Planificación

A continuación deberá planificarse la autoevaluación, esto es, se seleccionará el enfoque de autoevaluación a utilizar y en caso de grandes organizaciones se seleccionarán las unidades de negocio o divisiones por las que comenzará el proceso. Esta planificación deberá ser realizada conjuntamente por la organización y el equipo consultor, de ser el caso. También se fijará el calendario de trabajo con el suficiente nivel de detalle, y se determinará quién y cómo, dependiendo del enfoque escogido, realizará las diferentes tareas.

c) Constitución de equipos

La siguiente etapa será constituir los equipos para gestionar la autoevaluación, a los cuales se les impartirá la formación necesaria para poder llevarla a cabo. Esta es una etapa fundamental, por cuanto la autoevaluación debe ser un ejercicio sistemático y objetivo, en el que las personas que la realizan, se ceñirán a la metodología y los criterios del modelo empleado.

Tras la formación, y antes de realizar la autoevaluación propiamente dicha, es importante asegurar que todo el personal que va a participar, tanto los evaluadores como el personal que facilitará los datos, entiende el objetivo del proceso y cómo se va a desarrollar la autoevaluación. Hay que subrayar el hecho de que este proceso contribuye a la orientación al cliente y a la mejora de los resultados de la organización.

d) Realización de la Autoevaluación

A continuación se ejecutará la autoevaluación, según el enfoque elegido.

e) Conclusiones: Proyectos de Mejora

El resultado de la autoevaluación será uno a más proyectos de mejora, obtenidos a partir de la relación de puntos fuertes y áreas de mejora obtenidos.

La ejecución de los proyectos de mejora podrá ser llevada a cabo mediante equipos de mejora y evidentemente, la dirección facilitará todos los recursos necesarios para su implantación. No hay nada más frustrante que realizar una autoevaluación y no aplicar ninguno de los planes de mejora identificados.

El examen del progreso podrá realizarse, además de siguiendo el calendario y la implantación de los planes de mejora, realizando una nueva autoevaluación y viendo la evolución de las puntuaciones obtenidas.

2.4. EFQM

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo para sistemas de gestión organizacional promovido por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, siglas en inglés de European Foundation for Quality Management), y diseñado para ayudar a las organizaciones a encontrar el camino hacia una mayor competitividad. Se trata de un modelo flexible, que puede aplicarse a organizaciones grandes y pequeñas, del sector público o privado.

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM), fue creada en 1988 por los presidentes de 14 importantes compañías europeas, bajo los auspicios de la Comisión Europea. Actualmente cuenta con más de 600 miembros, desde pequeñas compañías hasta grandes multinacionales, institutos de investigación, escuelas de negocios y universidades.

La utilización sistemática y periódica del modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar.

El modelo no supone una contraposición a otros enfoques, por el contrario, establece que la excelencia sostenible en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques (la aplicación de determinadas técnicas de

gestión, la normativa ISO, otras normas industriales específicas, etc.) pues plantea la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.

El modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia. Consta de dos partes:

- Un conjunto de nueve criterios (ver Figura 1) de excelencia organizacional que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización.
- Un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio.

Hay dos grupos de criterios:

- Los Resultados (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes/Usuarios, Empleados, Sociedad e Inversores). Han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes.
- Los Agentes Facilitadores (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados. Han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión, su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar, y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización.



Figura 3. El modelo EFQM (Jiménez, 2003)

Se fundamenta en la premisa de que los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos.

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

El modelo puede ser utilizado de cuatro maneras diferentes, a saber:

1. Como marco de trabajo que puede ser utilizado por las organizaciones para ayudarles a desarrollar su visión y metas de futuro en una forma tangible y medible.
2. Como marco de trabajo que las organizaciones pueden utilizar para ayudarles a identificar y comprender la naturaleza sistémica de su operación, y sus relaciones de causa-efecto.
3. Como base para el Premio Europeo de Calidad, reconocimiento que se hace de las organizaciones más exitosas que son propuestas como modelos a seguir por las demás.
4. Como herramienta de diagnóstico para determinar la madurez y la salud actual de la organización. Con este proceso una organización puede balancear mejor sus prioridades, asignar recursos y generar planes de negocio realistas. Esta aplicación es conocida como autoevaluación, y tiene un ámbito de aplicación muy amplio en organizaciones grandes y pequeñas, tanto del sector privado como público. Cada vez un mayor número de organizaciones están utilizando la autoevaluación como insumo para sus procesos de planificación y utilizan el modelo EFQM como base para la revisión de su operación y sus proyectos.

2.5. CAF

El Marco Común de Evaluación (en lo sucesivo CAF), es resultado de la cooperación entre los Ministros responsables de Administración Pública de la Unión Europea, quienes identificaron la necesidad de proveer a las organizaciones del sector público con un modelo "ligero", especialmente idóneo para obtener una primera impresión de cómo actúa una organización, y constituir un primer paso para una

organización que quiera avanzar en la gestión de calidad. Incorpora las características principales tanto del modelo EFQM como del Speyer (Alemania).

El CAF ha sido diseñado para que pueda utilizarse en todos los ámbitos del sector público, y tanto en la administración nacional o federal, como en la regional y local. Puede aplicarse en diferentes situaciones y circunstancias como por ejemplo, formando parte de un programa sistemático de reforma o como base para orientar los esfuerzos de mejora en organizaciones del sector público. En algunos casos, y especialmente en organizaciones muy grandes, se pueden llevar a cabo autoevaluaciones en una parte de la organización, como puede ser una unidad o departamento. Tal es el caso del VCST.

Para poner en marcha esta iniciativa, se optó por un modelo de referencia continental como es el Modelo EFQM de Excelencia, en virtud de su amplia aceptación y uso, lo que reporta las ventajas de permitir comparaciones y aprendizaje mutuo entre distintas organizaciones, ya sean públicas o privadas. Dicho en otras palabras, el Modelo EFQM posibilita un benchmarking sobre bases homogéneas y un lenguaje común.

En 1999 se publicó una Guía de Autoevaluación para la Administración Pública con el fin de poner a disposición de los gestores públicos un instrumento práctico que les ayudara a realizar la autoevaluación de sus organizaciones siguiendo las directrices del Modelo EFQM de Excelencia.

El CAF se presenta como una herramienta para que las organizaciones del sector público utilicen técnicas de gestión de calidad para mejorar su rendimiento. Proporciona un marco sencillo y fácil de usar, apropiado para que las organizaciones del sector público lleven a cabo una autoevaluación.

El propósito del programa de autoevaluación es fomentar e implantar en las organizaciones el análisis interno de sus procesos y sus resultados para identificar los puntos fuertes y débiles y determinar así las correspondientes medidas correctoras o planes de mejora.

La estructura de nueve casillas de la figura 1, identifica los principales aspectos a considerar en el análisis de cualquier organización. Cada una de estas cajas contiene una lista de criterios. Los criterios identifican los principales aspectos de una organización que deben ser examinados cuando se realiza una evaluación.

El CAF es de dominio público y gratuito, por lo que cualquier organización puede usar el modelo libremente. Proporciona un potente marco de actuación para iniciar un proceso de mejora continua.

La elección del Marco Común de Evaluación obedece a una serie de características reunidas por esta herramienta, que juegan a favor de los objetivos trazados para la intervención del VCST.

El CAF proporciona:

- Una evaluación basada en evidencias.
- Un medio para dar coherencia a la dirección y alcanzar el consenso sobre aquello que es preciso hacer para mejorar una organización.
- Una evaluación frente a un conjunto de criterios que han sido aceptados en toda Europa.
- Un medio de medir el progreso en el tiempo a través de autoevaluaciones periódicas.
- Un nexo de unión entre las metas y las estrategias y procesos de apoyo.
- Un medio de dirigir las actividades de mejora allí donde son más necesarias.
- Oportunidades de promover y compartir buenas prácticas entre diferentes áreas de una organización y con otras organizaciones.
- Un medio de motivar a los empleados de las organizaciones involucrándolos en los procesos de mejora.
- Oportunidades de identificar progresos y niveles destacados de logro.
- Un medio de integrar diversas iniciativas de calidad en la actividad normal de la organización.

Resumiendo, la autoevaluación representa para la organización una oportunidad para aprender más sobre sí misma.

Pero permite además que las organizaciones se comparen entre sí. La herramienta está disponible en Internet, las organizaciones se registran y tienen acceso a información de comparación con otras organizaciones, así como información acerca de las prácticas de aquellas organizaciones que encabezan el ranking. Aquellos que no

están registrados pueden cargar sus resultados y conocer el promedio global de la medición de las organizaciones registradas, pero nada más.

2.5.1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Según se mencionó en la descripción de EFQM, el modelo contempla dos tipos de criterios, para los cuales se definen además subcriterios. Cada tipo de criterio tiene su propio panel de evaluación. En esta sección se ofrece la descripción de cada uno de esos criterios y subcriterios, así como del panel de evaluación definido para cada uno de los tipos de criterios. Estas definiciones fueron utilizadas durante el diagnóstico del VCST.

CRITERIOS AGENTES FACILITADORES

Los criterios 1 a 5 tratan de las características de los Agentes Facilitadores de una organización, los que determinan su funcionamiento y causan sus resultados.

CRITERIO 1. LIDERAZGO

Definición

Cómo los líderes y directivos desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión de una organización del sector público, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

Implicaciones clave

Es preciso hacer una distinción entre el papel desempeñado por los líderes políticos y el de los líderes/directivos de las organizaciones del sector público.

La autoevaluación y la mejora de la organización deben abordar el papel de la función gestora y cómo ésta interactúa con la función política. El CAF no pretende evaluar la «calidad» de las políticas públicas, sino la gestión directiva de una organización y el modo en que se formulan y documentan esas políticas en términos de análisis, exploración de perspectivas y planificación estratégica.

De cara a la evaluación del rendimiento, las principales características de una organización pública que hay que tener en cuenta, además de aquellos aspectos que sean relevantes en la ejecución de las políticas, son las siguientes:

- ~ excelencia en la prestación del servicio
- ~ cambio estimulante
- ~ modernización y gestión del cambio
- ~ actuación dentro de los marcos legislativo, legal y reglamentario
- ~ receptividad democrática/rendición de cuentas
- ~ implicación de los interesados y equilibrio de sus necesidades
- ~ rentabilidad
- ~ habilidades en la comunicación con el nivel político
- ~ consecución de los objetivos

Los líderes/directivos de una organización pública normalmente deben trabajar para alcanzar objetivos orientados a los ciudadanos, sin olvidar los objetivos políticos o relacionados con otros interesados.

Un elemento clave en la evaluación del liderazgo de la organización es que los líderes tienen que demostrar una clara comprensión de quiénes son sus distintos clientes, sus demandas y cómo conjugar dichas demandas con los imperativos políticos, manifestando un claro compromiso con los clientes/ciudadanos así como con otros interesados.

Subcriterios

- 1.1. Dar una orientación a la organización: desarrollar y comunicar con claridad la visión, misión y valores
- 1.2. Desarrollar e implantar un sistema para gestionar la organización
- 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo
- 1.4. Gestionar las relaciones con el nivel político y con otros interesados

CRITERIO 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

Definición

Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

Implicaciones clave

La política y la estrategia abordan la cultura interna, la estructura y las operaciones tanto a corto como a largo plazo teniendo en cuenta las prioridades, la dirección y las necesidades de las distintas partes interesadas.

Deberían reflejar los principios del CAF en la organización y cómo alcanzar sus objetivos a través de dichos principios. Las organizaciones deberían hacer un seguimiento crítico y constante de su política y estrategia, así como de sus procesos y planes, para ver hasta qué punto son adecuados, en su conjunto, a las circunstancias específicas de cada organización.

La política y estrategia reflejarán los enfoques de la organización a la hora de poner en práctica los procesos de modernización y gestión del cambio.

Subcriterios

- 2.1. Recoger información relativa a las necesidades presentes y futuras de los interesados.
- 2.2. Desarrollar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación
- 2.3. Implantar la estrategia y la planificación en toda la organización

CRITERIO 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Definición

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto en el nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de las personas.

Implicaciones clave

El personal de la organización está constituido por todos los empleados que trabajen en ella y otras personas que presten servicios directa o indirectamente a los clientes/ciudadanos. Este concepto engloba por tanto a todos los grupos de empleados y voluntarios, algunos de los cuales pueden necesitar una ayuda especial para alcanzar su pleno potencial en el trabajo.

Las organizaciones pueden, al evaluar su rendimiento, tener en cuenta cualquier restricción en su libertad de acción que se derive de las políticas generales de personal,

de retribuciones, etc., e indicar cómo operan con esas restricciones para optimizar el potencial de su personal. Si resulta apropiado, también deberán tomar en consideración cómo tratan de ampliar su margen de maniobra para la gestión de los recursos humanos, en beneficio de la organización y de su personal.

Subcriterios

- 3.1. Planificar, gestionar y mejorar los Recursos Humanos en relación con la estrategia y la planificación
- 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de los empleados en consonancia con los objetivos y metas individuales, de los equipos y de la organización.
- 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo y la asunción de responsabilidades (empowerment).

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Definición

Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Implicaciones clave

A la hora de gestionar sus recursos financieros, a menudo las organizaciones del sector público están sujetas a limitaciones y presiones mayores que las del sector privado. La capacidad de las organizaciones públicas para generar recursos financieros adicionales puede ser limitada, al igual que su libertad para asignar o reasignar sus fondos a los servicios que desee prestar.

Las organizaciones del sector público deben gestionar complejas relaciones con otras organizaciones tanto del propio sector público como del privado, y con los clientes/ciudadanos considerados como asociados. El éxito en la gestión de dichas relaciones puede resultar crucial para lograr los objetivos de la organización.

Las organizaciones deberían tomar en consideración, en su evaluación, el impacto de cualquier restricción en el uso de los recursos financieros y las que puedan afectar al uso que hagan de las demás clases de recursos incluidos en este criterio.

Puede que las organizaciones tengan un control limitado sobre sus recursos y, por consiguiente, la evaluación no debería medir los aciertos y errores de las asignaciones

o niveles de recursos sino más bien —en el marco del grado de libertad de la organización— cómo se gestionan éstos para sostener la política y la estrategia.

Subcriterios

- 4.1. Desarrolla e implanta relaciones clave de asociación
- 4.2. Desarrolla y establece alianzas con los clientes/ciudadanos
- 4.3. Gestiona el conocimiento
- 4.4. Gestiona las finanzas
- 4.5. Gestiona la tecnología
- 4.6. Gestiona edificios y otros activos

CRITERIO 5: GESTIÓN DE LOS PROCESOS Y DEL CAMBIO

Definición

Cómo la organización gestiona, mejora y desarrolla sus procesos para introducir innovaciones, apoyar su política y estrategia y satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

Implicaciones clave

Los procesos críticos en el sector público están relacionados con la prestación de servicios clave y los procesos de apoyo esenciales para el funcionamiento de la organización. Un elemento crucial para la identificación, la evaluación y la mejora de los procesos debería ser su contribución y eficacia en relación con la misión de la organización.

La naturaleza de los procesos en las organizaciones públicas puede variar mucho, desde actividades relativamente abstractas como el apoyo al desarrollo de políticas o la regulación de las actividades económicas, hasta actividades muy concretas relacionadas con la prestación de servicios. En todos los casos, la organización debería ser capaz de identificar los procesos clave que realiza para obtener los productos y resultados esperados.

Subcriterios

- 5.1. Identifica, diseña, gestiona y mejora los procesos.
- 5.2. Desarrolla y presta servicios y productos con la participación de los clientes/ciudadanos.
- 5.3. Planifica y gestiona la modernización y la innovación.

PANEL DE EVALUACIÓN DE AGENTES FACILITADORES

Puntuación

1. Sin evidencia o evidencia anecdótica de un enfoque.
2. Se ha planificado un enfoque.
3. Se ha planificado e implantado un enfoque.
4. Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque.
5. Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque según los datos de benchmarking y se ha ajustado consecuentemente.
6. Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque según los datos de benchmarking y se ha ajustado e integrado plenamente en la organización.

CRITERIOS RESULTADOS

Los criterios 6 a 9 tratan de las características de los Criterios Resultados de una organización, los que miden las salidas que ésta produce.

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CLIENTES/CIUDADANOS

Definición

Qué resultados está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de sus clientes externos e internos.

Implicaciones clave

Las organizaciones del sector público tienen una compleja relación con el público que en algunos casos puede caracterizarse como una relación con clientes (sobre todo en el caso de la prestación directa de servicios por parte de las organizaciones públicas), mientras que en otros debe describirse como una relación con ciudadanos, en la que la organización está llamada a determinar y hacer respetar el entorno en el que se desarrolla la vida social y económica.

Como las dos facetas no siempre pueden separarse claramente, describiremos esta compleja situación como una relación de cliente/ciudadano. Los clientes/ciudadanos son los receptores o beneficiarios de la actividad, los productos o los servicios de las organizaciones del sector público y deben definirse como los usuarios básicos de los servicios prestados, aunque no debemos ceñirnos exclusivamente a esta definición.

Las organizaciones del sector público prestan servicios de acuerdo con las políticas del gobierno central, regional y/o local y son responsables de su rendimiento ante los actores políticos correspondientes.

El rendimiento de la organización con respecto a los requisitos legales se contempla en el apartado de resultados organizacionales (criterio 9). Los objetivos políticos los establece el gobierno correspondiente, en lugar de estar impulsados por los clientes/ciudadanos. Las mediciones de satisfacción del cliente/ciudadano suelen realizarse sobre áreas que han sido identificadas como importantes por los grupos de clientes y se basan en lo que la organización puede mejorar en el marco de sus competencias específicas para la prestación de servicios.

Para todas las organizaciones del sector público es muy importante medir directamente la satisfacción de sus clientes/ciudadanos en relación con la imagen global de la organización, los productos y servicios que presta, su transparencia y la participación de los clientes/ciudadanos. Generalmente las organizaciones utilizan encuestas a clientes/ciudadanos para conocer su satisfacción, pero pueden utilizarse otras herramientas complementarias tales como grupos focales, paneles de usuarios, etc.

Subcriterios

- 6.1. Resultados de las mediciones de la satisfacción de los clientes/ciudadanos.
- 6.2. Indicadores utilizados para medir los resultados en los clientes/ciudadanos

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Definición

Se trata de los resultados que está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de las personas que la componen.

Implicaciones clave

Las personas de la organización son todos los empleados de la misma y aquellas otras que directa o indirectamente están al servicio de los clientes/ciudadanos.

Este criterio debe referirse a la satisfacción de todas las personas de la organización y debe enlazarse con el criterio de gestión de recursos humanos.

Las restricciones externas a menudo limitan la libertad de la organización en este ámbito. Por lo tanto, deberían exponerse claramente dichas restricciones y los esfuerzos de la organización para tratar de influir sobre ellas. Las mediciones deberán, pues, centrar su atención en las áreas sobre las cuales la organización tiene libertad para actuar.

Es importante para todas las organizaciones públicas registrar directamente los resultados en las personas en lo que se refiere a la imagen que los empleados tienen de la organización y de su misión, a las condiciones ambientales de trabajo, a la dirección de la organización y de los sistemas de gestión, al desarrollo de la carrera profesional, al desarrollo de las capacidades del personal y a los productos y servicios que presta la organización.

Generalmente, las organizaciones realizan encuestas para conocer el grado de satisfacción del personal, pero pueden utilizarse otras herramientas complementarias (tales como los grupos focales).

Las organizaciones disponen de una amplia variedad de indicadores internos que les permiten medir los resultados alcanzados en relación con las personas de la organización, a su satisfacción, su rendimiento o desempeño, al desarrollo de sus capacidades, a su motivación y a su grado de compromiso con la organización.

Subcriterios

- 7.1. Resultados de las mediciones de la satisfacción y motivación de las personas
- 7.2. Indicadores de los resultados en las personas

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Definición

Resultados que la organización está alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad local, nacional e internacional (según corresponda).

Aquí se incluye la percepción de cómo la organización trata las cuestiones relacionadas con la calidad de vida, el medio ambiente y la conservación de los recursos globales, así como las propias mediciones internas de eficacia que tenga la organización. Asimismo contempla sus relaciones con las autoridades y otros órganos que afecten y regulen sus actividades.

Implicaciones clave

Numerosas organizaciones del sector público tienen un impacto en la sociedad a través de la propia naturaleza de sus actividades principales o del mandato establecido por la ley. Los resultados de estas actividades nucleares se mostrarán en los criterios de Satisfacción del cliente y de Resultados clave del rendimiento.

El presente criterio medirá el impacto de la organización en la sociedad al margen de su actividad principal o mandato legal.

Las mediciones pueden abarcar tanto las percepciones como, en su caso, los indicadores cuantitativos.

Subcriterios

- 8.1. Resultados del rendimiento social
- 8.2. Resultados del rendimiento medioambiental

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO

Definición

Qué resultados está obteniendo la organización en relación con sus fines y objetivos específicos y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan un interés financiero o de otro tipo en la organización.

Implicaciones clave

Los resultados clave del rendimiento se refieren a todos aquellos logros que la organización haya determinado que son esenciales y necesarios de medir para el éxito de la organización a corto y largo plazo. Los resultados clave del rendimiento son medida de la eficacia y la eficiencia o de la prestación de servicios o productos, de los fines y de los objetivos, incluyendo las metas específicas políticamente determinadas. Estas medidas serán tanto de tipo financiero como no financiero, y muchas de ellas estarán estrechamente conectadas con la política y estrategia (criterio 2) y con los procesos críticos (criterio 5).

Los resultados se refieren a las mediciones del rendimiento de la organización con respecto a la consecución de los fines y efectos de las actividades clave (eficacia) así como en relación con el funcionamiento interno de la organización.

Asimismo, pueden incluir mediciones del rendimiento de la organización en cuanto al uso racional y económico que hace de sus recursos financieros (economía) y al uso eficiente de los mismos.

Subcriterios

- 9.1. Consecución de los objetivos
- 9.2. Rendimiento financiero

PANEL DE EVALUACIÓN DE AGENTES RESULTADOS

Puntuación

1. No se han medido resultados.
2. Los resultados clave se han medido y muestran tendencias negativas o estacionarias.
3. Los resultados muestran un progreso modesto.
4. Los resultados muestran un progreso sustancial.
5. Se han alcanzado excelentes resultados y se han hecho comparaciones positivas con los objetivos propios.
6. Se han alcanzado excelentes resultados, se han hecho comparaciones positivas con los objetivos propios y con organizaciones de referencia (benchmarking).

3. MÉTODO

Luego de atravesar por varios procesos de transformación, el VCST desea estabilizarse e iniciar el camino hacia una gestión eficiente y efectiva que le permita posicionar el turismo como la segunda actividad económica del país.

Se diseñó entonces una intervención de diagnóstico a través de un proceso de autoevaluación según el Marco Común de Evaluación CAF, que concluiría con la preparación de un plan de mejora, pero que no incluye su ejecución y seguimiento (ver Cronograma de trabajo en el Anexo A del presente documento).

La autoevaluación según el Marco Común de Evaluación (CAF), permitió al VCST identificar áreas de mejora y fortalezas a ser consolidadas, de allí el interés en su ejecución.

Según se ha mencionado, para que una autoevaluación aporte valor a la organización, debe realizarse de modo sistemático y siguiendo alguna metodología claramente definida y contrastada por la experiencia. En esta sección se desarrolla la metodología empleada en la autoevaluación del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos.

3.1. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

El método empleado en la autoevaluación CAF del VCST se enmarca dentro de los aspectos mencionados en la sección correspondiente a Autoevaluación del Marco Teórico y comprende las siguientes fases y tareas (ver fig. 2):

Organización del proceso de autoevaluación

- a) **Obtención de compromisos:** lo primero fue obtener el compromiso de los directivos y comunicar el proceso de autoevaluación con el CAF antes de lanzar el proyecto de autoevaluación. En este caso, la iniciativa de realizar la autoevaluación provino de uno de los miembros de la alta gerencia del VCST, concretamente del Director General de Calidad, quien supo ganarse la aprobación y el patrocinio del Viceministro y del resto de los miembros de la alta gerencia, quienes participaron de los preparativos de la autoevaluación y la definición de su propósito.
- b) **Nombramiento del director del proyecto CAF:** el Director General de Servicios asumió el papel de director de la autoevaluación, con la responsabilidad de asegurar

que toda la información y documentación necesarias estuvieran disponibles y fueran distribuidas entre todas las personas del equipo de autoevaluación. Asimismo, será el encargado de establecer los contactos que sean necesarios, de convocar y organizar las reuniones, de la elaboración de los informes que procedan, etc.

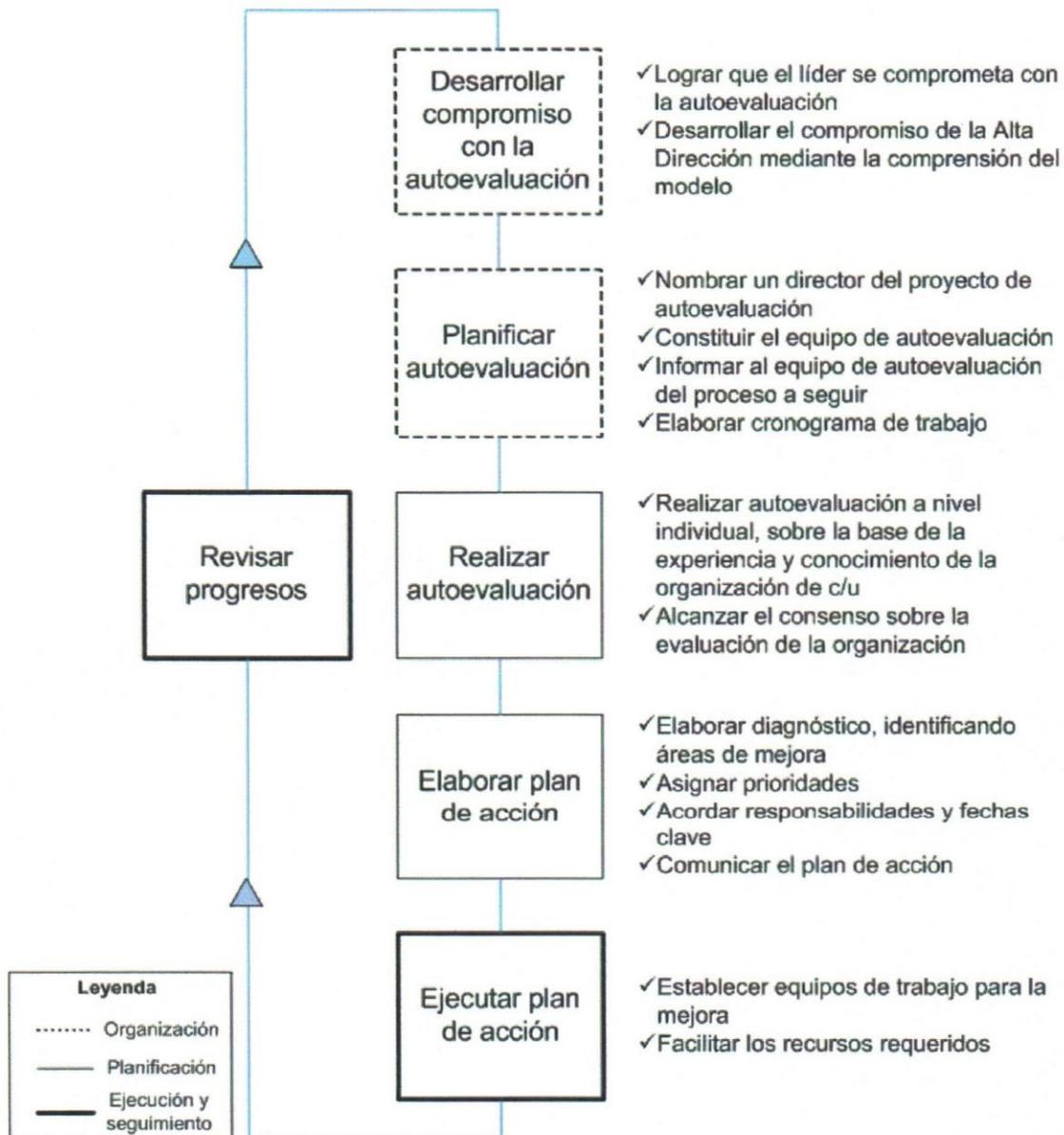


Figura 4. Esquema de autoevaluación utilizado en el VCST

- c) **Constitución del equipo de autoevaluación:** el equipo de autoevaluación fue constituido por personal de las diferentes áreas y de diferentes niveles, incluyendo

dos Directores Generales, una Directora de Línea, y tres integrantes de los diferentes equipos de trabajo del viceministerio, todos ellos provenientes de Corpoturismo, de forma que conocen bien la organización y su evolución, de manera que poseyeran una precisa y detallada perspectiva interna de la organización y con características personales como ser analíticos y comunicativos, de forma de beneficiar el proceso de autoevaluación.

- d) **Adaptación del modelo CAF:** el modelo CAF utiliza un instrumento construido sobre la base de sus nueve criterios, los subcriterios definidos para cada uno y una serie de ejemplos o indicadores desarrollados para cada uno de esos subcriterios, que constituyen los ítems evaluados a través del instrumento. A través de una serie de reuniones con el director del proyecto CAF, se revisaron estos ítems, de forma de adaptarlos a la realidad del viceministerio y al lenguaje que sus integrantes utilizan. El instrumento desarrollado aparece en el Anexos D de este documento.
- e) **Presentación del modelo CAF:** se presentó el modelo CAF y se explicó la naturaleza y los propósitos del proceso de autoevaluación (cómo utilizar los paneles de puntuación, la necesidad de apoyar las puntuaciones con evidencias, etc.). El equipo de autoevaluación se sentirá libre para poder expresar sus sinceras opiniones y dispondrá de la información y la documentación relevante y necesaria para poder realizar la evaluación de la organización de forma eficaz. Para que el procedimiento de autoevaluación sea comprendido por el equipo, éste podrá realizar una evaluación en común con una cuestión de los criterios agentes facilitadores y otra de los criterios resultados, tratando de llegar a un consenso sobre cuáles son las evidencias que soportan la puntuación dada.

A fin de apoyar en esta fase de presentación, se desarrollaron documentos informativos, a saber: un folleto acerca del modelo y su aplicación; y una guía de uso del instrumento. Ambos se encuentran en los anexos B y C, respectivamente, del presente documento.

Ejecución del Proceso de Autoevaluación

- a) **Realización de la autoevaluación de forma individual:** el consultor y el director del proyecto CAF estuvieron a la disposición de los integrantes del equipo de evaluación, para dilucidar cualquier cuestión suscitada durante la evaluación individual. En este proceso, se pidió a cada miembro del equipo de autoevaluación

que, a la vista de cada subcriterio, valorara la organización de forma precisa según su propia experiencia y conocimiento del trabajo de la organización. Se les instruyó para que además de la puntuación, identificaran y reflejaran por escrito las palabras clave y las evidencias de los puntos fuertes y los puntos débiles que avalaban la puntuación dada.

- b) **Establecimiento del consenso:** inmediatamente después de la evaluación individual, el grupo se reunió para consensuar una puntuación en relación a cada subcriterio. El consenso se alcanzó a través de un proceso de revisión y discusión de las opiniones y argumentos de cada uno de los miembros del equipo. Resultó ser una experiencia de descubrimiento y consolidación del conocimiento de la organización para cada uno de ellos, pues fue posible que contrastaran las opiniones propias con las que ofrecían compañeros que poseían una perspectiva diferente del trabajo que se desarrolla dentro de ella.

Utilizando los resultados de la autoevaluación

- c) **Establecimiento de prioridades en las áreas de mejora:** los resultados de la autoevaluación fueron examinados con detenimiento en conjunto con la alta dirección, con el fin de identificar las principales conclusiones de la autoevaluación, las áreas en las que resultaba perentorio actuar y el tipo de acción apropiado. En la preparación del plan de acción, los directivos se apoyaron en un esquema estructurado que incluyó cuestiones tales como:

- ¿Dónde queremos estar dentro de 5 años? (establecimiento de objetivos)

- ¿Qué acciones tendrían que llevarse a cabo para alcanzar esos objetivos?

(definición de estrategias y tareas)

- d) **Desarrollo del plan de mejora:** en la elaboración del plan de mejora se tomaron en cuenta todas las áreas de mejora identificadas en el proceso de autoevaluación, con lo que se da origen a una estrategia de mejora a largo plazo (ver Anexo E).

Con la entrega del plan de mejora concluye el trabajo de diagnóstico establecido para este trabajo de grado. En las conclusiones se ofrecen algunas recomendaciones referidas a su ejecución y seguimiento.

3.2. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN

Se adaptó el instrumento CAF, con algunas adecuaciones de lenguaje. No fue necesario demostrar su confiabilidad y validez dado que se trata de un instrumento probado y que su aplicación contempla una fase de consenso.

Se utilizaron para el instrumento dos escalas, una para los Criterios Agentes Facilitadores y una para los Criterios Resultados:

Criterios Agentes Facilitadores:

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1. No hay evidencia o la evidencia es anecdótica | 0 |
| 2. Se ha planificado un enfoque. | 1 |
| 3. Se ha planificado e implantado un enfoque. | 2 |
| 4. Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque. | 3 |
| 5. Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque según los datos de benchmarking y se ha ajustado consecuentemente. | 4 |
| 6. Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque según los datos de benchmarking y se ha ajustado e integrado plenamente en la organización. | 5 |

Criterios Resultados:

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1. No se han medido resultados | 0 |
| 2. Los resultados clave se han medido y muestran tendencias negativas o estacionarias | 1 |
| 3. Los resultados muestran un progreso modesto. | 2 |
| 4. Los resultados muestran un progreso sustancial. | 3 |
| 5. Se han alcanzado excelentes resultados y se han hecho comparaciones positivas con los objetivos propios. | 4 |
| 6. Se han alcanzado excelentes resultados, se han hecho comparaciones positivas con los objetivos propios y con organizaciones de referencia (benchmarking). | 5 |

El instrumento completo se encuentra en el Anexo C del presente documento.

4. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez realizado el autodiagnóstico, incluyendo la valoración de consenso, se obtuvieron los resultados que aparecen en la siguiente tabla:

CRITERIOS AGENTES FACILITADORES/Subcriterios		Resultado VCST
CRITERIO 1. LIDERAZGO		
1.1	Dar una orientación a la Organización: Desarrollar y comunicar con claridad la visión, misión y valores.	0
1.2	Desarrollar e implementar un sistema para gestionar la Organización.	1
1.3	Motivar y apoyar a las personas de la Organización y actuar como modelo.	1
1.4	Gestionar las relaciones con el nivel político y con otros interesados.	2
Media del criterio		1
CRITERIO 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN		
2.1	Recoger información relativa a las necesidades presentes y futuras de los interesados.	1
2.2	Desarrollar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación.	1
2.3	Implantar la estrategia y la planificación en toda la organización.	1
Media del criterio		1
CRITERIO 3. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS		
3.1	Planificar, gestionar y mejorar los RRHH en relación con la estrategia y la planificación	0
3.2	Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de los empleados en consonancia con los objetivos y metas individuales, de los equipos y de la organización	0
3.3	Involucrar a los empleados por medio del diálogo y la asunción de responsabilidades.	1
Media del criterio		0,33
CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS		
4.1	Desarrollar e implantar relaciones clave de asociación	1
4.2	Desarrollar y establecer alianzas con los cliente-ciudadanos	2
4.3	Gestionar la conocimiento.	1
4.4	Gestionar las finanzas.	0
4.5	Gestionar la tecnología.	2
4.6	Gestionar edificios y otros activos.	1
Media del criterio		1,16
CRITERIO 5. GESTIÓN DE LOS PROCESOS Y DEL CAMBIO		
5.1	Identificar, diseñar, gestionar y manejar los procesos.	0
5.2	Desarrollar y prestar servicios y productos con la participación de los clientes-ciudadanos.	0
5.3	Planificar y gestionar la modernización e innovación.	0
Media del criterio		0

CRITERIOS RESULTADOS/Subcriterios		Resultado VCST
CRITERIO 6. RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CLIENTES-CIUDADANOS		
6.1	Resultados de las mediciones de la satisfacción de los clientes-ciudadanos.	0
6.2	Indicadores utilizados para medir los resultados en los clientes-ciudadanos.	0
Media del criterio		0
CRITERIO 7. RESULTADO EN LAS PERSONAS		
7.1	Resultados de las mediciones de la satisfacción y motivación de las personas.	0
7.2	Indicadores de los resultados en las personas.	0
Media del criterio		0
CRITERIO 8. RESULTADO EN LA SOCIEDAD		
8.1	Resultados del rendimiento social.	0
8.2	Resultados del rendimiento medioambiental.	0
Media del criterio		0
CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO		
9.1	Consecución de los objetivos.	0
9.2	Rendimiento financiero.	0
Media del criterio		0

Tabla 1. Resultado de la autoevaluación en el VCST por subcriterio

De inicio se conocía que las puntuaciones del VCST tenían como techo el valor 2, debido a lo joven de la organización y a la carencia de mediciones de benchmarking.

Salta a la vista la puntuación de cero obtenida en el criterio correspondiente a la gestión de procesos. Se hace especial énfasis sobre este hecho, pues según los enfoques de calidad actuales, en particular el modelo EFQM, la gestión de las tareas como procesos, facilita la obtención de productos y servicios de calidad.

Otro resultado que destaca es la carencia de mediciones de los resultados de la organización. Justamente revertir esta condición es una de las metas de corto plazo de la organización, a sabiendas que no es posible evaluar el desempeño ni mejorar a menos que se conozcan los resultados que se está obteniendo y se fijen metas que puedan servir para contrastar los resultados obtenidos.

Cabe destacar que uno de los criterios representó un reto para la comisión evaluadora, a saber la Gestión de los Recursos Humanos, pues se trata de un aspecto organizacional atendido por la Oficina de Recursos Humanos, área externa al viceministerio. Aún así se decidió evaluarla como medida de la percepción que tienen los integrantes de la organización con respecto a la labor de esta unidad administrativa.

La siguiente tabla muestra un cuadro de las puntuaciones obtenidas en la autoevaluación, resumidas por criterio:

CRITERIOS AGENTES FACILITADORES/Subcriterios	Media Organización
Liderazgo	1
Estrategia y Planificación	1
Gestión de los RRHH	0,33
Alianzas y Recursos	1,16
Gestión de los Procesos y del Cambio	0
CRITERIOS RESULTADOS/Subcriterios	Media Organización
Resultados orientados a los clientes/ciudadanos	0
Resultados en las personas	0
Resultados en la Sociedad	0
Resultados Clave de Rendimiento	0

Tabla 2. Resultado de la autoevaluación en el VCST por criterio

Según se mencionó, el Marco Común de Evaluación es también un benchmark conformado a partir de las mediciones realizadas y registradas por un grupo de organismos públicos de la Unión Europea. El promedio global de las mediciones se encuentra disponible en Internet y es posible compararse con respecto a ese promedio. No es posible compararse con un sector específico, sino tan sólo con el global.

Al conocer de esta posibilidad, el equipo evaluador quiso conocer el promedio por subcriterio y criterio contenido en el benchmark, y cuál era la situación del VCST con respecto al mismo.

Aunque la comparación presente las dificultades mencionadas, se ingresaron los resultados de la autoevaluación del viceministerio aquí presentados (ver Tabla 1 y Tabla 2), y se obtuvo una comparación con el benchmark de las organizaciones europeas registradas en el CAF. Esta comparación se presenta a continuación con ayuda de una tabla de puntuaciones discriminada por criterio y subcriterio, otra tabla de puntuaciones

discriminada por criterio y un gráfico de barras comparativo de ambas puntuaciones por criterio:

CRITERIOS AGENTES FACILITADORES/Subcriterios		Datos Organización	Media General
CRITERIO 1. LIDERAZGO			
1.1	Dar una orientación a la Organización: Desarrollar y comunicar con claridad la visión, misión y valores.	0	1,71
1.2	Desarrollar e implementar un sistema para gestionar la Organización.	1	1,57
1.3	Motivar y apoyar a las personas de la Organización y actuar como modelo.	1	1,85
1.4	Gestionar las relaciones con el nivel político y con otros interesados.	2	2,14
Media del criterio		1	1,82
CRITERIO 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN			
2.1	Recoger información relativa a las necesidades presentes y futuras de los interesados.	1	1,71
2.2	Desarrollar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación.	1	1,71
2.3	Implantar la estrategia y la planificación en toda la organización.	1	1,28
Media del criterio		1	1,57
CRITERIO 3. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS			
3.1	Planificar, gestionar y mejorar los RRHH en relación con la estrategia y la planificación	0	1,42
3.2	Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de los empleados en consonancia con los objetivos y metas individuales, de los equipos y de la organización	0	1,28
3.3	Involucrar a los empleados por medio del diálogo y la asunción de responsabilidades.	1	1,57
Media del criterio		0,33	1,42
CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS			
4.1	Desarrollar e implantar relaciones clave de asociación	1	2,28
4.2	Desarrollar y establecer alianzas con los cliente-ciudadanos	2	2,14
4.3	Gestionar la conocimiento.	1	1,85
4.4	Gestionar las finanzas.	0	2
4.5	Gestionar la tecnología.	2	1,71
4.6	Gestionar edificios y otros activos.	1	1,71
Media del criterio		1,16	1,95
CRITERIO 5. GESTIÓN DE LOS PROCESOS Y DEL CAMBIO			
5.1	Identificar, diseñar, gestionar y manejar los procesos.	0	1,71
5.2	Desarrollar y prestar servicios y productos con la participación de los clientes-ciudadanos.	0	1,57
5.3	Planificar y gestionar la modernización e innovación.	0	1,14
Media del criterio		0	1,47

CRITERIOS RESULTADOS/Subcriterios		Datos Organización	Media General
CRITERIO 6. RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CLIENTES-CIUDADANOS			
6.1	Resultados de las mediciones de la satisfacción de los clientes-ciudadanos.	0	1,28
6.2	Indicadores utilizados para medir los resultados en los clientes-ciudadanos.	0	1,14
Media del criterio		0	1,21
CRITERIO 7. RESULTADO EN LAS PERSONAS			
7.1	Resultados de las mediciones de la satisfacción y motivación de las personas.	0	0,85
7.2	Indicadores de los resultados en las personas.	0	1,14
Media del criterio		0	1
CRITERIO 8. RESULTADO EN LA SOCIEDAD			
8.1	Resultados del rendimiento social.	0	1,57
8.2	Resultados del rendimiento medioambiental.	0	1
Media del criterio		0	1,28
CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO			
9.1	Consecución de los objetivos.	0	1,85
9.2	Rendimiento financiero.	0	1,14
Media del criterio		0	1,5

Tabla 3. Resultado de la autoevaluación en el VCST por subcriterio vs. benchmark de laUE
(fuente: <http://www.caf.map.es/>)

CRITERIOS AGENTES FACILITADORES/Subcriterios	Media Organización	Media General
Liderazgo	1	1,82
Estrategia y Planificación	1	1,57
Gestión de los RRHH	0,33	1,42
Alianzas y Recursos	1,16	1,95
Gestión de los Procesos y del Cambio	0	1,47
CRITERIOS RESULTADOS/Subcriterios	Media Organización	Media General
Resultados orientados a los clientes/ciudadanos	0	1,21
Resultados en las personas	0	1
Resultados en la Sociedad	0	1,28
Resultados Clave de Rendimiento	0	1,5

Tabla 4. Resultado de la autoevaluación en el VCST por criterio vs. benchmark de laUE
(fuente:elaboración propia)

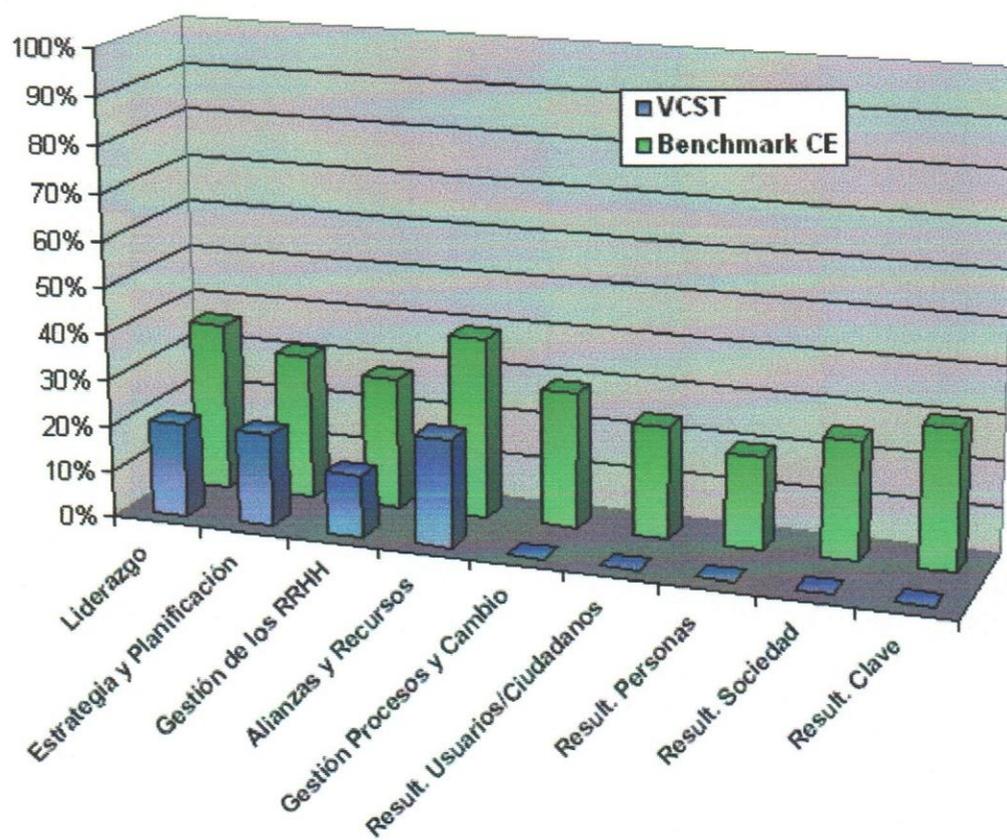


Figura 5. Madurez organizacional del VCST vs. benchmark de la UE (fuente: elaboración propia)

Según puede verse, los resultados del VCST en algunas áreas no están muy lejanos de los resultados obtenidos en el benchmark de la Unión Europea, salvo en las áreas ya mencionadas, a saber, Gestión de los Procesos y Resultados.

5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En esta sección se discuten los resultados obtenidos para cada criterio. Estos resultados tienen como base lo recogido en las sesiones de consenso para la autoevaluación, realizadas con los integrantes del grupo evaluador.

CRITERIO 1. LIDERAZGO

- A pesar de contar con líderes reconocidos y respetados, el VCST tiene un sentido de dirección estratégica poco definido, no existe una visión, misión y valores que guíen y orienten su gestión. Hay una definición heredada de unos de los procesos de transformación previos, pero que no son conocidas por los integrantes de viceministerio y no se corresponden con su concepción actual.
- Sólo en término de las relaciones políticas el equipo considera que se ha implantado un enfoque.
- El equipo de evaluación refiere que la labor de los líderes en relación a su función de motivadores es inconstante, aún cuando se reconoce el esfuerzo en tal aspecto.

Los integrantes del viceministerio acusan un sentimiento de estar perdidos, siguen las órdenes derivadas de sus jefes, pero manifiestan no conocer adonde los conducen tales acciones o por qué se les encomiendan esas y no otras. La carencia de misión, visión y valores, ocasiona a su vez la carencia de direccionalidad que explica este sentimiento.

CRITERIO 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

En términos generales el equipo de evaluación refiere que la organización hace esfuerzos reales en términos de la elaboración y ejecución de planes de trabajo, sin embargo:

- En algunos casos los planes y las acciones ejecutadas por distintos departamentos no están 100% alineadas, entre sí.
- La revisión y actualización de la planificación está afectada, por los criterios de evaluación para cada área crítica de la organización, ya que estos no han sido debidamente adecuados a sus funciones respectivas

CRITERIO 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Algunos de los ítems del instrumento escapaban del conocimiento de los integrantes del equipo de autoevaluación, por cuanto se trata de funciones desempeñadas por una unidad administrativa externa al VCST. Sin embargo existe consenso en la responsabilidad del viceministerio en la gestión de su recurso humano. En tal sentido la evaluación CAF arrojó los siguientes resultados:

- Aún cuando el recurso humano es altamente preparado, perciben que su proceso de formación y desarrollo no está alineado con ninguna estrategia. Esto puede atribuírsele a las deficiencias ya señaladas en cuanto a misión, visión y valores.
- Se acusa la ausencia de un criterio que permita conjugar los intereses de desarrollo de las personas con los de los grupos y los de la organización.
- Los integrantes del viceministerio en general se involucran en las diversas acciones que ejecuta la organización a través de decisiones verticales.

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

- Se han planificado e implantado enfoques en función de las actividades diarias y de los proyectos que ejecuta el VCST.
- Las alianzas responden a iniciativas adelantadas por el VCST, más no a una línea estratégica explícita.

CRITERIO 5: GESTIÓN DE LOS PROCESOS Y DEL CAMBIO

- Los procesos no existen formalmente o no han sido diseñados adecuadamente.
- Los servicios son diseñados internamente y sin involucrar a los clientes/ciudadanos.
- La organización no ha iniciado ninguna fase de modernización

El VCST aún transita por un periodo de consolidación de su estructura, lo que explica la poca definición y documentación formal de sus procesos.

CRITERIOS 6, 7, 8 Y 9: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CLIENTES/CIUDADANOS, PERSONAS, SOCIEDAD Y CLAVE DE RENDIMIENTO, RESPECTIVAMENTE.

- ✦ La organización no ha iniciado ninguna estrategia de medición que le permita evaluar su gestión en relación con sus clientes, las personas que la componen, la sociedad a la que sirve y su misión.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

No basta con conocer los puntos fuertes y las áreas de mejora. La organización sólo mejorará su gestión si se toman decisiones basadas en los hallazgos de la autoevaluación. Ya hemos visto cómo la autoevaluación termina con la definición de los correspondientes planes de acción tendentes a resolver las áreas de mejora identificadas.

Para que los planes de mejora definidos sean realmente efectivos y se tomen en serio en el conjunto de la organización, es necesario que dichos planes se integren dentro del proceso general de planificación de la organización. Este es también el único modo de asegurar que dichos planes cuenten con los recursos necesarios para su implantación.

Al establecer los planes de acción hay que evitar la tentación de definir un plan para cada área de mejora encontrada. Tal proceder conduciría a un proyecto de una magnitud inmanejable y que probablemente presentaría planes de acción redundantes e incluso contradictorios, ocasionando dispersión de esfuerzos y retrabajo.

Se recomienda en primer lugar, establecer un número reducido de planes de acción que afecten a varios subcriterios simultáneamente y que tengan sentido dentro del resto de procesos de gestión de la organización. En segundo lugar, priorizar tales planes de acción, abordando primero aquellos que sean más críticos para el éxito de la organización.

Las sucesivas transformaciones organizacionales a que se ha visto sometida la organización han minado la confianza de sus integrantes, estableciendo resistencias que podrían ser vencidas a través de una estrategia de obtención de resultados tempranos, esto es, a través de la implantación de acciones de mejora que reporten resultados tangibles en el corto plazo, de forma de recuperar progresivamente la confianza.

7. REFERENCIAS

Beckhard, R (1969) "Organization development: Strategies and Models", Reading, MA: Addison-Wesley, 1969, p. 9.

Cummings, T.G. (2004). Organization Development and Change: Foundations and Applications. En Boonstra, J.J. (Ed.). Dynamics of Organizational Change and Learning (pp. 25-42). John Wiley & Sons.

French, W; Bell, C. (1996). Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización. Prentice Hall.

FUNDIBEQ – Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2006). Autoevaluación. Recuperado en Diciembre 27, 2006 de:

<http://www.fundibeq.org/metodologias/documentos/autoevaluacion.pdf>

ISO 9001 Auditing Practices Group (2004). ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems (documento ISO/TC176/SC2/N544). Recuperado en Diciembre 20 de 2006, de <http://www.iso.org/tc176/sc2>.

Jiménez, M., E. Casals, J. Ruiz. (2003). CAF: El Marco Común de Evaluación. Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid.

Lusthaus, C; M. Adrien, G. Anderson, F. Carden, y G. Montalbán (2002). Evaluación Organizacional: Un marco para mejorar el desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.

———. (2003) EFQM: Introducción a la Excelencia. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

Maclsaac, D (1995). An Introduction to Action Research, Recuperado en Noviembre 15, 2006, de <http://physicsed.buffalostate.edu/danowner/actionrsch.html>.

Mendoza, V. (XXXX). Nuevos Horizontes de Diálogo para el Modelo de Investigación Acción en el Campo de la Educación, Razón y Palabra, N° 31, Recuperado en Diciembre 3, 2006, de:

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n31/vmartinez.html>.

8. ANEXOS

A. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

	Actividades de intervención	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Resultados
Fase I Diagnóstico	▪ Revisión y adecuación del modelo							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultado de la auto-evaluación por área ▪ Informe diagnóstico ▪ Plan de acción
	▪ Producción del instrumento							
	▪ Evaluación individual							
	▪ Evaluación consensuada							
	▪ Elaboración del informe de diagnóstico							
	▪ Elaboración del plan de acción							
Fase II Entrega de resultados	▪ Reunión con el Viceministro, los Directores Grtes. y los Directores de Línea							<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe de diagnóstico y plan de acción revisados ▪ Propuesta de ejecución del plan de acción
	▪ Incorporación de observaciones							
	▪ Reunión con el personal del VCST							

B. FOLLETO SOBRE EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN CAF PARA EL VCST



¿QUÉ ES EL CAF?

El Marco Común de Evaluación (CAF) es una herramienta de Gestión de Calidad específicamente diseñada para introducir la autoevaluación y la gestión de calidad en el sector público de los países de la Unión Europea. Contiene todos los elementos que le permitirán analizar dónde se encuentra su organización y hacia dónde la quiere dirigir.

LOS VALORES DE LA AUTOEVALUACION

La autoevaluación de su organización puede ser una forma poderosa de mejorarla, ya que ofrece numerosas de ventajas:

- Permite identificar puntos fuertes y puntos débiles de la organización.
- Involucra a todo el personal de la organización en el proceso de mejora y utiliza su conocimiento y experiencia.
- Permite al personal familiarizarse con el concepto de gestión de calidad y con la idea de mejora continua.
- Puede crear "sentido de pertenencia" y un lenguaje y comprensión comunes dentro de la organización.
- Facilita la comparación con otras organizaciones.
- No requiere muchos recursos ni demasiado tiempo.

El uso del CAF ayuda a identificar las áreas en las que la organización debe mejorar y permite impulsar el proceso de mejora.

LA ADAPTACIÓN AL VICEMINISTERIO DE CALIDAD Y SERVICIOS TURÍSTICOS (VCST)

Luego de un proceso de validación y adecuación, el CAF está listo para ser utilizado por el VCST, como un primer paso hacia la incorporación de un sistema de gestión de la calidad al interior del viceministerio.

¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA DEL CAF?

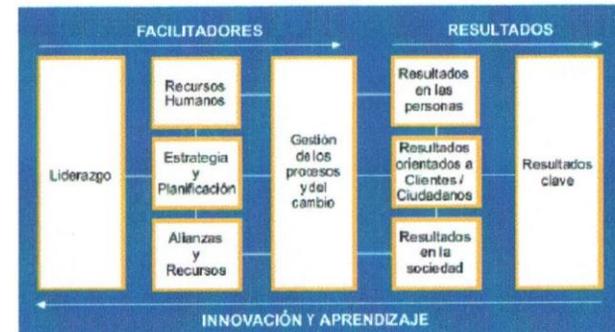
El CAF utiliza un conjunto de nueve criterios que permite analizar y evaluar las distintas actividades y resultados de la organización:

- Los cinco Criterios Agentes Facilitadores se refieren a lo que hace la organización para conseguir sus resultados y cubren las áreas de la organización relativas al Liderazgo, a la Estrategia y Planificación, a la Gestión de Recursos Humanos, a sus Alianzas y Recursos y a sus

Procesos y Gestión del Cambio.

- Los cuatro Criterios Resultados aluden a los resultados que logra realmente la organización respecto a sus clientes/ciudadanos, a las personas de la organización, a la sociedad en general y a sus resultados clave de rendimiento.

Cada uno de estos nueve criterios se subdivide en un número de subcriterios que explican el significado del criterio



¿CÓMO UTILIZAR EL CAF?

El CAF debe aplicarse por un equipo ad hoc formado por personas de todos los sectores y niveles del VCST. Su implantación requiere un buen conocimiento y análisis de las actividades y productos del viceministerio, basado en evidencias claras y en resultados medibles. Para tener una imagen clara del rendimiento del VCST, los miembros del equipo de trabajo analizarán (individual y colectivamente) las evidencias y los resultados y darán una puntuación sobre una escala que va de 0 (sin evidencias o sin resultados) a 5 (mejora continua y excelentes resultados).

Mediante la autoevaluación, el VCST podrá identificar áreas de mejora y elaborar un plan de acción que puede ser el principio de un ciclo de mejora.

C. GUÍA DE USO DEL INSTRUMENTO CAF PARA EL VCST



I. GUÍA DE USO DEL CAF

Esta guía ha sido preparada para que el VCST realice un ejercicio de autoevaluación utilizando el modelo CAF.

Estrategia para realizar la autoevaluación:

1.- **Se designa un director del proyecto:** este asegura que la información necesaria esté disponible y se distribuya. Además convoca y organiza las reuniones. En nuestro caso el director es Ricardo Petit.

2.- **Se designa un comité de evaluación:** quienes realizan la evaluación de la organización, en nuestro caso el VCST.

3.- **El Proceso de Autoevaluación:**

a) **Realizar la autoevaluación de forma individual**

Cada miembro del comité de evaluación valora cada subcriterio de forma precisa según su propia experiencia y conocimiento del trabajo del VCST, identificando y reflejando por escrito las palabras clave y las evidencias las fortalezas y debilidades que avalan la puntuación.

b) **Búsqueda del consenso**

Luego de la evaluación individual, el grupo se reunirá para "negociar" una puntuación en relación a cada subcriterio:

1. Presentar las distintas puntuaciones individuales para cada subcriterio.
2. Identificar los puntos más significativos de acuerdo y los de desacuerdo.
3. Discutir sobre aquellos en los que haya una diferencia significativa.
4. Tratar de alcanzar el consenso a través de una segunda vuelta evaluando determinados criterios.

La discusión deberá basarse en evidencias concretas de los esfuerzos realizados y de los resultados alcanzados.

4.- **Cómo utilizar los resultados de la autoevaluación**

1. Comunicar los resultados al resto de la organización.
2. Identificar las áreas críticas que deben ser atendidas.
3. Establecer prioridades en las áreas de mejora.

5.- **Desarrollar e implantar un plan de mejora**

Este proceso es el inicio de una estrategia de mejora a largo plazo. La evaluación sacará a la luz áreas que deberán ser abordadas rápidamente. Actuar sobre ellas contribuirá a la credibilidad del programa de mejora y reportará una inmediata recuperación de la inversión en tiempo y formación. En las actividades de mejora deben participar las personas que han realizado la autoevaluación.

6.- **Controlar el progreso y repetir la autoevaluación**

Una vez definido e implantado los cambios, es necesario asegurarse que éstos surten un efecto positivo y no afectan de manera negativa a las cosas que la organización ya venía haciendo bien.

II. ESCALA DE EVALUACIÓN

Los criterios facilitadores se evalúan según la siguiente escala:

1. No hay evidencia o la evidencia es anecdótica.
2. Se ha planificado un enfoque.
3. Se ha planificado e implantado un enfoque.
4. Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque.
5. Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque según los datos de benchmarking y se ha ajustado consecuentemente.
6. Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque según los datos de benchmarking y se ha ajustado e integrado plenamente en la organización.

Los criterios resultados se evalúan según la siguiente escala:

1. No se han medido resultados.
2. Los resultados clave se han medido y muestran tendencias negativas o estacionarias.
3. Los resultados muestran un progreso modesto.
4. Los resultados muestran un progreso sustancial.
5. Se han alcanzado excelentes resultados y se han hecho comparaciones positivas con los objetivos propios.
6. Se han alcanzado excelentes resultados, se han hecho comparaciones positivas con los objetivos propios y con organizaciones de referencia (benchmarking).

Para el martes 29 de agosto se realizará la reunión del equipo de proyecto, para evaluar en conjunto los tres primeros criterios de evaluación.

NOTA IMPORTANTE: CADA VEZ QUE SE REALICE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEBE DEFINIRSE UN CRITERIO EN RELACIÓN A LOS TÉRMINOS "MODESTO" Y "SUSTANCIAL"

2.3. Implantar la estrategia y la planificación en todo el VCST

La estrategia y la planificación son implantadas mediante el acuerdo en la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal y una estructura organizativa adecuada.						
Los objetivos estratégicos y operativos del VCST se han traducido en planes y tareas ligados a los procesos clave						
Se cuenta con canales internos para comunicar los objetivos, planes y tareas del VCST						
Se mide el rendimiento del VCST en todos los niveles						

3. RECURSOS HUMANOS

Cómo el VCST gestiona, desarrolla y aprovecha el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en el nivel individual, como de equipos o del VCST en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de las personas.

3.1. Planificar, gestionar y mejorar los Recursos Humanos en relación con la estrategia y la planificación

	1	2	3	4	5	6
Existe una política de Recursos Humanos basada en la estrategia y la planificación del VCST						
Existen criterios claros y consensuados sobre la selección del personal, su promoción, reconocimiento y asignación de funciones directivas						
Analizar periódicamente las necesidades presentes y futuras de personal, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los interesados.						
Las tareas y los roles están debidamente alineados con la estrategia						
Los cargos están vinculados a los planes de selección y desarrollo de personal						
Las competencias requeridas para cada cargo están debidamente descritas						
Existen igualdad de oportunidades en el desarrollo de carrera						
Se fomenta la búsqueda del balance laboral/personal						

3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de los empleados en consonancia con los objetivos y metas individuales, de los equipos y de la organización

Se aprovecha el talento de cada colaborador de forma óptima para el VCST						
Existe un plan formativo fundamentado en las necesidades del VCST						
Se desarrollan habilidades directivas en los colaboradores						
Se apoya y desarrolla adecuadamente a los nuevos colaboradores						
Se estimula la movilidad interna y externa de los empleados para que desarrollen integralmente sus habilidades operativas						
Se hace un seguimiento adecuado del desarrollo del talento del VCST						
Se fomenta el desarrollo de habilidades para las relaciones interpersonales y para tratar con los clientes/ciudadanos						
Se mide adecuadamente la relación precio/valor de las actividades formativas						

4.3. Gestiona el conocimiento

Se cuenta con sistemas para gestionar, mantener y evaluar el conocimiento del VCST
Se comparte el conocimiento y la información con los aliados
Los empleados tienen acceso al conocimiento que sea relevante para sus tareas y objetivos
La información que se produce es exacta, fiable y segura
Se cuenta con canales internos para difundir la información por todo el VCST (intranet, boletines, revistas, etc.).
Se estimula el intercambio de información dentro del VCST y con los principales interesados
El conocimiento de los empleados que abandonan el VCST es conservado

4.4. Gestiona las finanzas

La gestión financiera está alineada con los objetivos estratégicos
Se asegura la transparencia financiera y presupuestaria
El presupuesto se planifica a través de sistemas innovadores (por ejemplo, presupuestos pluri-anales, o por proyectos)
Se lleva a cabo un control de costos de la prestación de los servicios o productos habituales
Se cuenta con controles financieros modernos (por ejemplo, auditorías financieras internas)

4.5. Gestiona la tecnología

Se cuenta con una política tecnológica integral de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos
Se aplica de forma eficaz las adecuadas tecnologías a: gestión de tareas, gestión del conocimiento, actividades formativas y de mejora, interacción con interesados y asoc, desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas
Se monitorea el progreso tecnológico y se implantan las innovaciones necesarias.

4.6. Gestiona edificios y otros activos

La eficiencia de los costes de los inmuebles están equilibradas con respecto a las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios)
Se asegura un uso eficaz y eficiente de las oficinas (ej, despachos abiertos vs despachos individuales, oficinas móviles) y de los equipos tecnológicos (ej, # de PC's y fotocopiadoras en cada departamento), teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y operativos
Se asegura un mantenimiento eficaz y eficiente de los edificios, las oficinas y los equipos
Se asegura un uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos
Se asegura una adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los clientes/ciudadanos (por ejemplo, acceso a estacionamiento o transporte públicos)

CRITERIO 5: GESTIÓN DE LOS PROCESOS Y DEL CAMBIO

Cómo el VCST gestiona, mejora y desarrolla sus procesos para introducir innovaciones, apoyar su política y estrategia y satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor agregado

5.1. Identifica, diseña, gestiona y mejora los procesos

Los procesos clave del VCST están debidamente identificados, descritos y documentados						
Los procesos clave están alineados con los objetivos del VCST						
Los colaboradores se responsabilizan por la ejecución de los procesos						
En el diseño de los procesos participan colaboradores e interesados externos						
Los procesos apoyan los objetivos estratégicos						
Los procesos reciben recursos en función de su contribución con los fines del VCST						
Se mide regularmente la eficacia y la eficiencia de los procesos						

5.2. Desarrolla y presta servicios y productos con la participación de los clientes/ciudadanos

Los servicios/productos atienden a las necesidades de los clientes internos y externos						
Los clientes internos y externos participan en el diseño de los estándares de calidad de la organización						
Los clientes internos y externos participan en el diseño y desarrollo de fuentes y canales de información						
Existen sistemas para atender adecuadamente las peticiones, quejas y recomendaciones de los clientes internos y externos						

5.3. Planifica y gestiona la modernización y la innovación

Existen indicadores internos relacionados con la necesidad de cambio						
Se toma en cuenta la influencia del entorno para modernizar el VCST						
La organización hace actividades de benchmarking para realizar mejoras						
Existe claridad en los factores críticos de éxito para el VCST						
Los procesos de cambio son dirigidos de forma eficaz						
Se discute la planificación e implementación de los cambios con las personas involucradas						
Los procesos de cambio disponen de los recursos necesarios para su implementación						
Se evalúan de forma continua las consecuencias de los procesos de cambio						

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CLIENTES/CIUDADANOS

Qué resultados está alcanzando el VCST en relación con la satisfacción de sus clientes externos e internos

6.1. Resultados de las mediciones de la satisfacción de los clientes/ciudadanos**Resultados en relación con la imagen general del VCST:**

	1	2	3	4	5	6
a) Nivel de satisfacción con el rendimiento del VCST						
b) Amabilidad e igualdad en el trato						
c) Receptividad y comportamiento proactivo						
d) Flexibilidad y habilidad para manejar las situaciones particulares						
e) Apertura a los cambios						
f) Solicitud de sugerencias y recogida de ideas para mejorar						
g) Impacto del VCST sobre la calidad de vida de los clientes/ciudadanos						

Resultados en relación a la implicación:

a) Los esfuerzos realizados para involucrar a los clientes/ciudadanos en el diseño de los servicios o productos y en el proceso de toma de decisiones						
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Resultados en relación a la accesibilidad:

a) Horarios de apertura al público y tiempos de espera						
b) Cantidad y calidad de la información a disposición del público, su accesibilidad y su transparencia						
c) Esfuerzos dirigidos a la simplificación administrativa y al uso de un lenguaje sencillo						
d) Situación de las sedes (cercanía al transporte público, estacionamientos, etc.)						

Resultados en relación con los productos y servicios:

a) Calidad, fiabilidad, conformidad con los estándares de calidad o con las cartas de servicios.						
b) Tiempos o plazos de tramitación.						
c) Calidad del asesoramiento prestado a los clientes/ciudadanos.						

6.2. Indicadores utilizados para medir los resultados en los clientes/ciudadanos**Resultados en relación con la imagen global del VCST:**

	1	2	3	4	5	6
a) Número de quejas						
b) Acciones realizadas para mejorar la confianza del público en el VCST y en sus productos y servicios						
c) Tiempos/plazos de tramitación de las quejas						
d) Plazos de tramitación						
e) Actividades de formación del personal en relación con la comunicación efectiva y la amabilidad en el trato con los clientes/ciudadanos						

E. INFORME DE DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA



INFORME DE LA EVALUACIÓN DE DIAGNÓSTICO INICIAL EN MATERIA DE MADUREZ INSTITUCIONAL

PARA Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos
Ing. Ricardo Petit – Director General de Calidad

DE Avance Consultores
Olga Bravo

FECHA 30 de octubre de 2006

EVALUACIÓN N° 1 – Autoevaluación de la organización

EQUIPO EVALUADOR Ricardo Petit – Director General de Calidad Turística
Yeniksa Salas – Normas y Certificación
Sobeida Hurtado – Directora de Normas y Certificación
José Silva – Director de Estadística
Katherine Fergusson – Directora General de Servicios Turísticos

OBJETIVOS

1. Evaluar al viceministerio según el Marco Común de Evaluación (Common Assesment Framework o CAF por sus siglas en inglés).
2. Definir el grado de madurez de la organización, en términos de implementación e institucionalización de prácticas de calidad.
3. Identificar áreas y aspectos a mejorar para elevar la calidad de los procesos que desarrolla la organización.

CRITERIOS

Cuestionario de autoevaluación organizacional, basado en el Marco Común de Evaluación (CAF) desarrollado para organizaciones prestadoras de servicios del sector público.

ALCANCE

Los aspectos a evaluar se categorizar en los siguientes criterios:

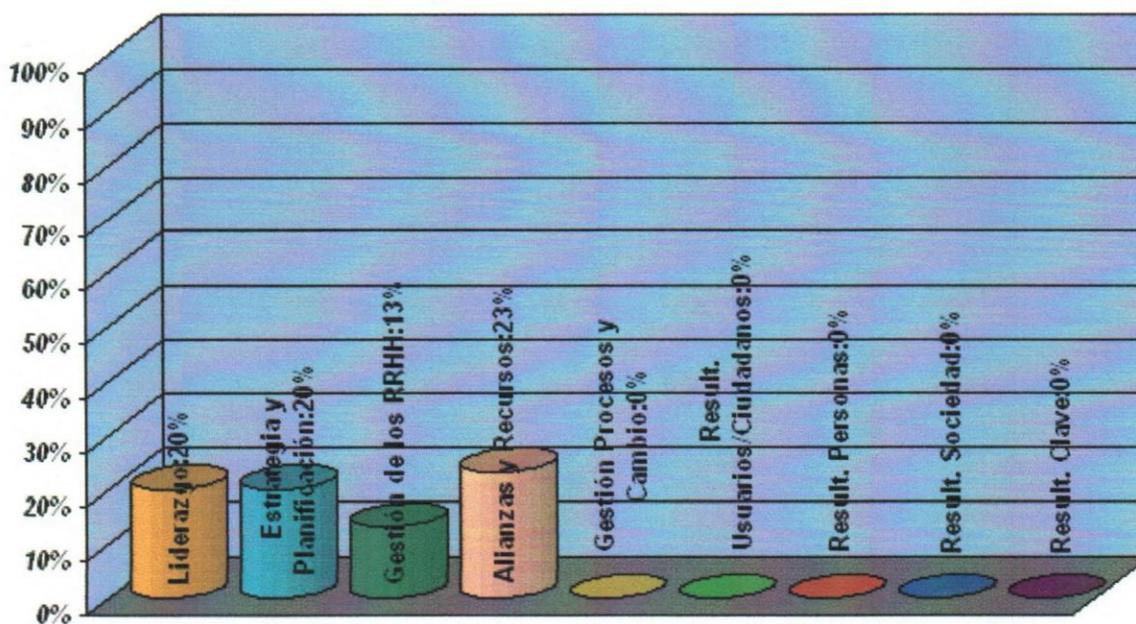
- Facilitadores:
 - Liderazgo
 - Recursos Humanos
 - Estrategia y Planificación
 - Alianzas y Recursos
 - Gestión de los procesos y del cambio

- Resultados:
 - Resultados en las personas
 - Resultados orientados a los usuarios/ciudadanos
 - Resultados en la sociedad
 - Resultados clave

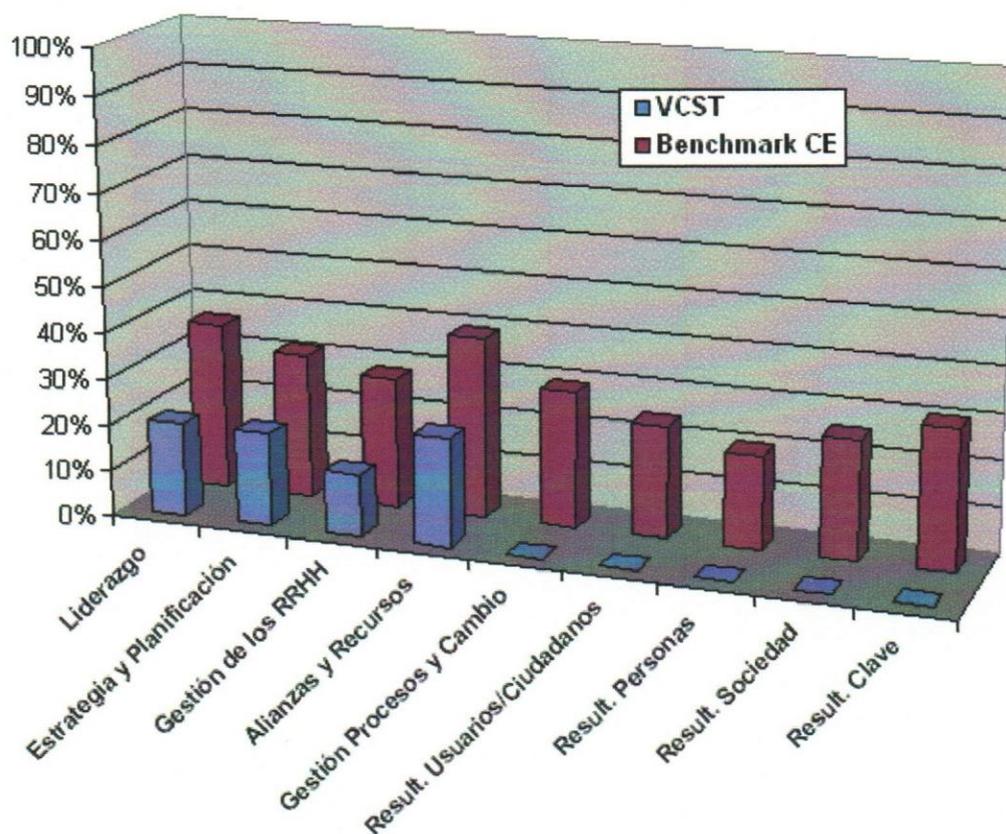
AUTOEVALUACIÓN

CRITERIO EVALUADO	Resultados del VCST	Benchmark CE	VCST %	Bchmk %
LIDERAZGO	1	1,82	20%	36%
ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	1	1,57	20%	31%
RECURSOS HUMANOS	0,66	1,42	13%	28%
ALIANZAS Y RECURSOS	1,16	1,95	23%	39%
GESTIÓN DE LOS PROCESOS Y DEL CAMBIO	0	1,47	0%	29%
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	0	1,21	0%	24%
RESULTADOS ORIENTADOS A USUARIOS / CIUDADANOS	0	1	0%	20%
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	0	1,28	0%	26%
RESULTADOS CLAVE	0	1,5	0%	30%

Resultado de la autoevaluación por Criterio



Comparación de los resultados del VCST con el Benchmark de la Comunidad Europea



OBSERVACIONES

El Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos es una organización joven, pues fue constituida hace pocos meses como producto de una reorganización del Ministerio de Turismo. Su personal tiene experiencia en el área, puesto que proviene de otras áreas del Ministerio, pero apenas comienza a transitar el camino hacia un área administrativa consolidada.

Por esta razón, los diferentes criterios sólo pueden optar por una evaluación entre 1 y 3 puntos, de la escala de 6.

RECOMENDACIONES

1. Liderazgo

- Conducir un proceso de planificación estratégica entre los responsables de área del Viceministerio en la que se definan/revisionen:
 - Misión, visión y valores
 - Objetivos medibles para el viceministerio
 - Indicadores y metas por período para cada objetivo definido
 - Acciones estratégicas para lograr los objetivos definidos
- Diseñar un ejercicio anual de planificación estratégica, en la cual se:
 - Recojan propuestas de mejora planteadas por los responsables de área
 - Articule o actualice la misión, visión y valores del viceministerio

- Revise la estructura organizativa
- Analicen los indicadores y métricas tomadas sobre los procesos
- Evalúen los resultados de la medición de la satisfacción de los usuarios
- Identifiquen fortalezas y debilidades internas
- Formulen estrategias para alcanzar los objetivos
- Identifiquen necesidades de adquisición de recursos
- Defina el adiestramiento a grandes rasgos
- Monitorear la ejecución de las acciones de la planificación estratégica:
 - Definir periodicidad para la revisión de los resultados de las acciones de la planificación
 - Documentar los resultados de la planificación estratégica
 - Comunicar y difundir los resultados del ejercicio de planificación estratégica
 - Acordar responsabilidades y compromisos con el personal en torno a las acciones
 - Evaluar periódicamente los resultados de las acciones tomadas
 - Efectuar ajustes sobre las acciones a tomar, cuando éstas no hayan alcanzado los objetivos previstos

2. Estrategia y Planificación

- Definir objetivos para el VCST
 - Con base en la misión del viceministerio, definir de 3 a 6 objetivos (medibles) que incluyan: a) eficacia y/o eficiencia de los procesos; b) satisfacción de los usuarios; c) incremento de productividad; y d) un objetivo central para cada unidad del viceministerio
 - Comunicar / difundir a toda la organización los objetivos definidos
 - Evaluar la definición de la misión/visión a la luz de los objetivos generales definidos y modificarlas, si es el caso
- Definir indicadores para los objetivos del VCST:
 - Definir uno o dos indicadores para la medición de cada uno de los objetivos generales
 - Determinar la fuente de dónde se tomarán los datos para cada indicador definido
 - Establecer las fórmulas o procedimientos para generar cada indicador y periodicidad correspondiente
- Asegurar que se ejecuta la medición del logro de los objetivos:
 - Establecer responsables para la recolección de los datos pertinentes a cada indicador y para calcularlo
 - Establecer reuniones periódicas para analizar los resultados de los indicadores
 - Evaluar la posibilidad de generar incentivos para la toma de métricas

3. Recursos Humanos

- A trabajar por el grupo de clima organizacional

4. Alianzas y Recursos

- Desarrollar e implantar relaciones clave de asociación:
 - Establecer acuerdos formales sobre las alianzas teniendo en cuenta la naturaleza de la relación
 - Definir las responsabilidades en la gestión de las alianzas
 - Evaluar y controlar los procesos, los resultados y la naturaleza de las relaciones
 - Formar a los empleados para trabajar de manera eficaz con los aliados
- Desarrollar las alianzas con los usuarios/ciudadanos:
 - Establecer mecanismos que permitan conocer ideas, sugerencias y quejas de los usuarios/ciudadanos (ej., por medio de encuestas, grupo de consulta, cuestionarios, buzón de quejas y sugerencias...)
- Gestionar los recursos del viceministerio:
 - Implementar sistemas para gestionar y mantener el conocimiento del viceministerio

- Asegurar a los empleados el acceso al conocimiento que sea relevante para sus tareas y objetivos
- Utilizar las tecnologías para: gestión de tareas, gestión del conocimiento, actividades formativas y de mejora, interacción con interesados y asoci, desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas

5. Gestión de los procesos y del cambio

- Identificar, diseñar, gestionar y mejorar los procesos
 - Identificar, describir y documentar los procesos clave del VCST
 - Asegurar que los empleados se responsabilizan por la ejecución de los procesos
 - Definir indicadores para los procesos
- Asegurar la participación de los usuarios/ciudadanos en el desarrollo y prestación de los servicios del viceministerio:
 - Desarrollar e implementar sistemas para atender adecuadamente las peticiones, quejas y recomendaciones de los clientes internos y externos
- Planificar y gestionar la innovación
 - Definir indicadores internos relacionados con la necesidad de cambio
 - Establecer mecanismos para tomar información del entorno que promueva la modernización del VCST
 - Establecer sistemas de evaluación de las consecuencias de los procesos de cambio

6. Resultados orientados a los usuarios/ciudadanos

- Establecer mediciones regulares de satisfacción de los usuarios/ciudadanos:
 - Determinar los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la medición de la satisfacción de los usuarios
 - Definir un instrumento para la evaluación de la satisfacción de los usuarios
 - Validar el instrumento para asegurar la adecuación del mismo a los objetivos que se pretenden lograr con la medición de la satisfacción de los usuarios/ciudadanos
 - Aplicar el instrumento de medición de la satisfacción de los usuarios/ciudadanos
 - Analizar los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos generales
 - Determinar las acciones a tomar para mejorar la satisfacción de los usuarios/ciudadanos, documentarlas y difundirlas a los involucrados relevantes

7. Resultados en las personas

- A trabajar por el grupo de clima organizacional

8. Resultados en la sociedad

- Establecer mediciones regulares de los resultados del rendimiento social y medioambiental del viceministerio:
 - Determinar los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la medición de los resultados del rendimiento social y ambiental del viceministerio
 - Establecer mediciones del impacto del viceministerio en la economía local
 - Establecer mediciones de la conciencia del personal sobre el impacto del viceministerio en el nivel de vida de los ciudadanos
 - Establecer mediciones de la integración de los principios del desarrollo sostenible en el proceso de toma de decisiones (ahorro de energía, uso de fuentes de energía renovables, consumo total de energía, etc.)
 - Establecer mediciones del grado de conformidad con las normas medioambientales
 - Analizar los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos generales
 - Determinar las acciones a tomar para mejorar los resultados del rendimiento social y ambiental del viceministerio, documentarlas y difundirlas a los involucrados relevantes

9. Resultados clave del rendimiento

- Establecer mediciones de los resultados obtenidos:
 - Determinar los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la medición de los resultados clave del rendimiento del viceministerio
 - Establecer mediciones del grado de consecución de los objetivos en términos de prestación de servicios y de impacto en la sociedad
 - Definir cómo se controlará la calidad de los procesos y productos de trabajo generados en la ejecución de proyectos / desarrollo de productos
 - Analizar los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos generales
 - Determinar las acciones a tomar para mejorar los resultados clave del rendimiento del viceministerio, documentarlas y difundirlas a los involucrados relevantes

10. Institucionalización

- Documentar políticas y/o normas para la gestión de los procesos clave del viceministerio
- Asegurar la planificación de los procesos productivos
- Acordar compromisos y responsabilidades con los involucrados relevantes sobre las actividades definidas en la planificación de los procesos productivos
- Entrenar e informar al personal sobre políticas y procedimientos para ejecutar los procesos productivos del viceministerio
- Desarrollar procedimientos que describan los procesos asociados a:
 - Atención a los usuarios
 - Seguimiento de gestión, ...
- Generar mecanismos para asegurar la recolección y uso de información proveniente de la ejecución de proyectos / desarrollo de productos
- De ser factible, planificar y ejecutar auditorías periódicas y/o por hitos sobre los procesos y productos de trabajo
- Generar un mecanismo de toma de acciones correctivas

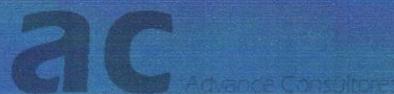
OTROS

La información suministrada durante esta evaluación, así como sus resultados han sido y serán manejados con carácter estrictamente confidencial.

El original de este informe es entregado al Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos, y copia del mismo quedará en los archivos de Avance Consultores.

Olga Bravo

Avance Consultores

F. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA AL CLIENTE (DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN)

Implantación de un Sistema de Diagnóstico y Autoevaluación de la Gestión en el VCST

Olga Bravo y Erik Courleander
Julio 2006

Antecedentes

- La Dirección General de Calidad Turística (DGCT), tiene como objetivo dirigir y coordinar la implantación y consolidación del “Sistema Venezolano de la Calidad Turística”, desarrollando las herramientas y normativas necesarias, así como los mecanismos de evaluación, seguimiento y control requeridos para la mejora continua del mismo.
- Está conformada por la Dirección de Normas y Certificación y la Dirección de Patrimonio Turístico y Cultural.
- Forma parte del Viceministerio de Calidad y Servicios Turísticos (VCST).
- El VCST ha cambiado de líder en cinco oportunidades en los últimos tres meses, y como consecuencia de esto, su equipo humano, que ha sido sometido a gran incertidumbre, aún no se encuentra totalmente conformado.
- A pesar de ser el garante de la calidad de los servicios turísticos ofrecidos en el país, la DGCT carece de un sistema de diagnóstico y autoevaluación de su gestión.
- Los procesos organizacionales no están debidamente definidos, documentados y/o institucionalizados.
- El propósito estratégico del VCST, no se encuentra explícitamente definido.
- La DGCT carece de indicadores de gestión que permitan la evaluación adecuada del desempeño.

Justificación del Proyecto

La implantación de un sistema de diagnóstico y auto-evaluación de la gestión le permitiría a la organización:

- Orientar los esfuerzos de mejoramiento en las áreas que se consideren críticas.
- Lograr un manejo más eficiente de los recursos, humanos, materiales y económicos.
- Mejorar la eficiencia de los procesos para reducir el re-trabajo y dar respuestas más oportuna a los clientes internos y externos del Ministerio de Turismo.
- Trabajar de una forma congruente con sus objetivos generales, es decir "Trabajar con calidad para exigir calidad".

Justificación del Proyecto

Al carecer de un sistema de diagnóstico y auto-evaluación de la gestión, la organización podría:

- Disminuir su eficiencia en términos de:
 - Uso de recursos (humanos, materiales y económicos)
 - La generación de resultados oportunos y adecuados para los clientes internos y externos.
- Deteriorar la percepción respecto a la pertinencia de su trabajo.
- Estancarse y no identificar ni plantear ningún proceso de mejora.

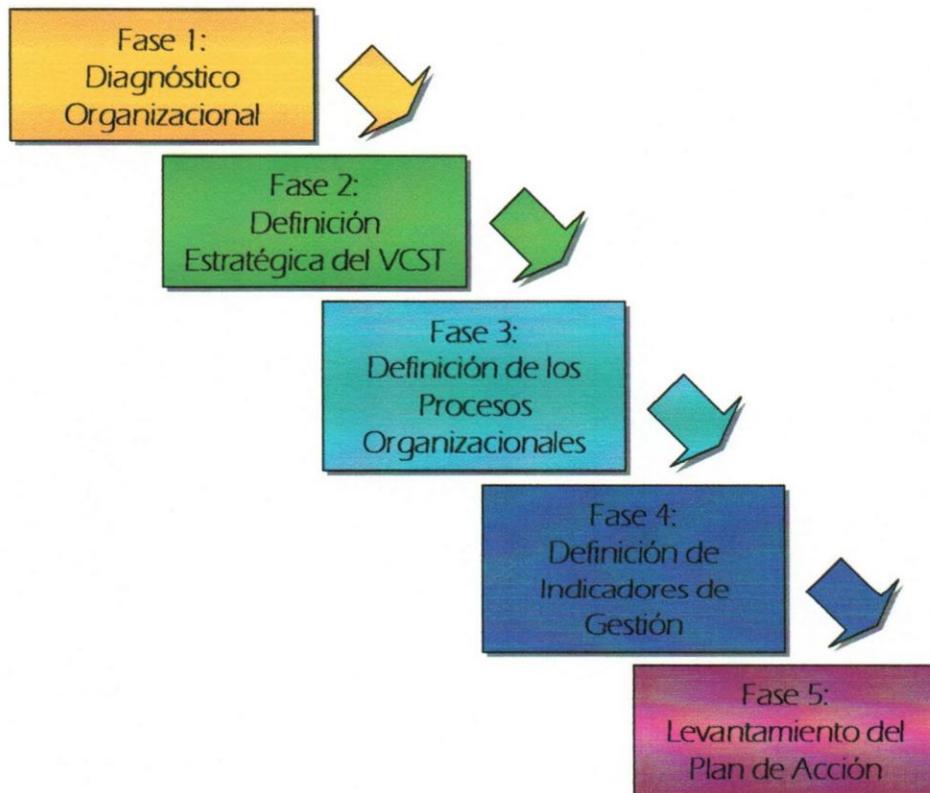
Objetivo General

Implantar un sistema de diagnóstico y auto-evaluación de la gestión interna, que permita mejorar el desempeño general del VCST.

Objetivos Específicos

1. Definir formalmente junto con los líderes el propósito estratégico del VCST, en relación con la gestión general de MINTUR.
2. Evaluar al VCST según las variables propuestas del modelo CAF, para obtener y clasificar la información.
3. Definir los indicadores de gestión que facilitarán la evaluación del desempeño de la organización.
4. Definir los procesos organizacionales críticos para el VCST.
5. Elaborar un plan de acción orientado a la solución de los asuntos críticos revelados por el diagnóstico.

Fases del Proyecto



Descripción General del Proyecto

- Fase 1: Diagnóstico Organizacional en base al modelo CAF

- Reunión preparatoria con el vice ministro y los directores generales.
- Entrevistas estructuradas con los directores.
- Jornadas de trabajo con los equipos de cada dirección.

Resultado:

Informe final del diagnóstico organizacional

- Fase 2: Definición Estratégica del VCST.

- Jornada de trabajo con el vice ministro y los directores generales.
- Elaboración y ejecución de un plan comunicacional interno VCST en conjunto con los directores.

Resultados:

Documento de la visión, misión y valores de la organización.

Plan comunicacional interno.

Descripción General del Proyecto

- Fase 3: Definición de los Procesos Organizacionales del VCST.

- Sesiones de trabajo con los equipos de cada dirección
- Jornada de trabajo con el viceministro y los directores generales.

Resultado:

Documento descriptivo de los procesos organizacionales del VCST.

- Fase 4: Definición de los Indicadores de Gestión

- Sesión de trabajo con el vice ministro y los directores generales.
- Sesión de trabajo con los directores.
- Sesiones de trabajo con los equipos de cada dirección.
- Procesamiento de la información y elaboración de los indicadores.
- Validación con cada nivel del VCST

Resultado:

Documento de los indicadores de gestión de la organización.

Descripción General del Proyecto

- Fase 5: Levantamiento del Plan de Acción.
 - Jornada de trabajo outdoors para:
 - Consolidar al equipo en torno al proceso de cambio.
 - Generar un plan de acción conjunto para atender las situaciones críticas reveladas en el diagnóstico.
 - Generar acuerdos de trabajo entre las necesidades y responsabilidades del tren directivo y el equipo operativo del viceministerio.
 - Resultado:
 - Documento del Plan de Acción y acuerdos generados.
 - Documento con la metodología del sistema de diagnóstico y autoevaluación del desempeño de la organización.

Cronograma de Trabajo

Fase	Horas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Diagnóstico Organizacional	30													
Definición Estratégica del VCST	20													
Definición de los Procesos Organizacionales	80													
Definición de Indicadores de Gestión	50													
Elaboración de Plan de Acción	20													

Propuesta Económica

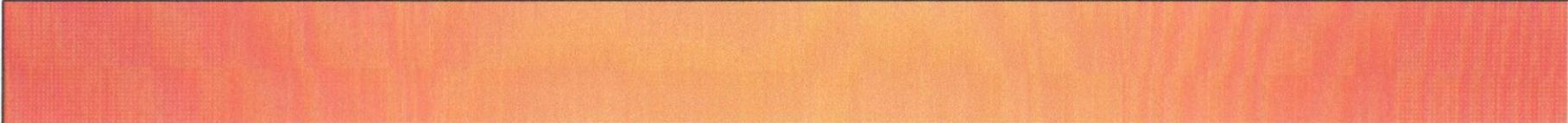
Fase No.	Horas	Monto en Bs.
Fase 1: Diagnóstico Organizacional	30	6000000
Fase 2: Definición Estratégica del VCST	20	4000000
Fase 3: Definición de los Procesos Organizacionales	80	16000000
Fase 4: Definición de Indicadores de Gestión	50	10000000
Fase 5: Elaboración de Plan de Acción	20	4000000
Total	200	40000000

NOTA:

Esta propuesta no incluye el I.V.A.

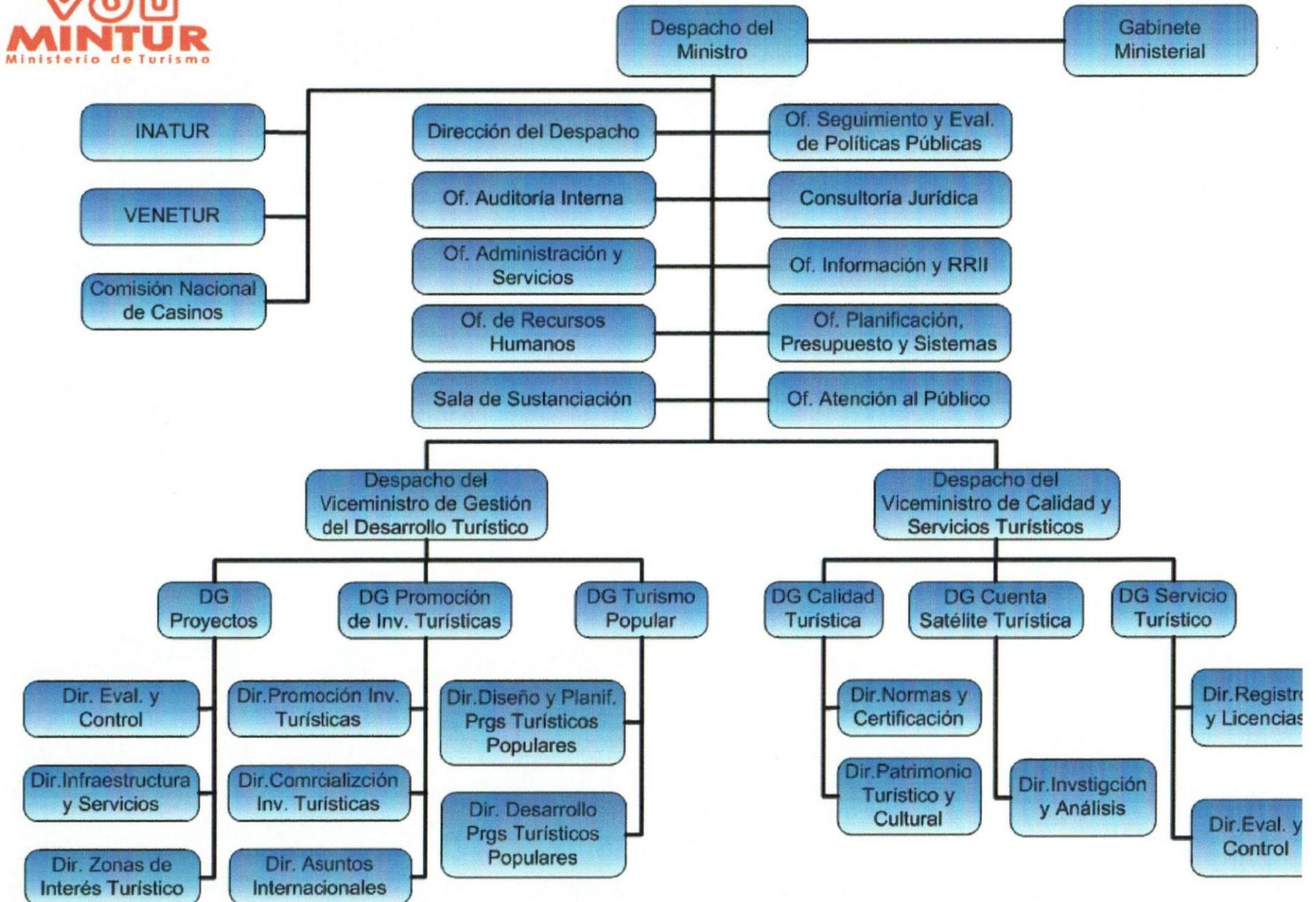
Todos los gastos asociados a transporte, refrigerios y locaciones corren por cuenta del cliente

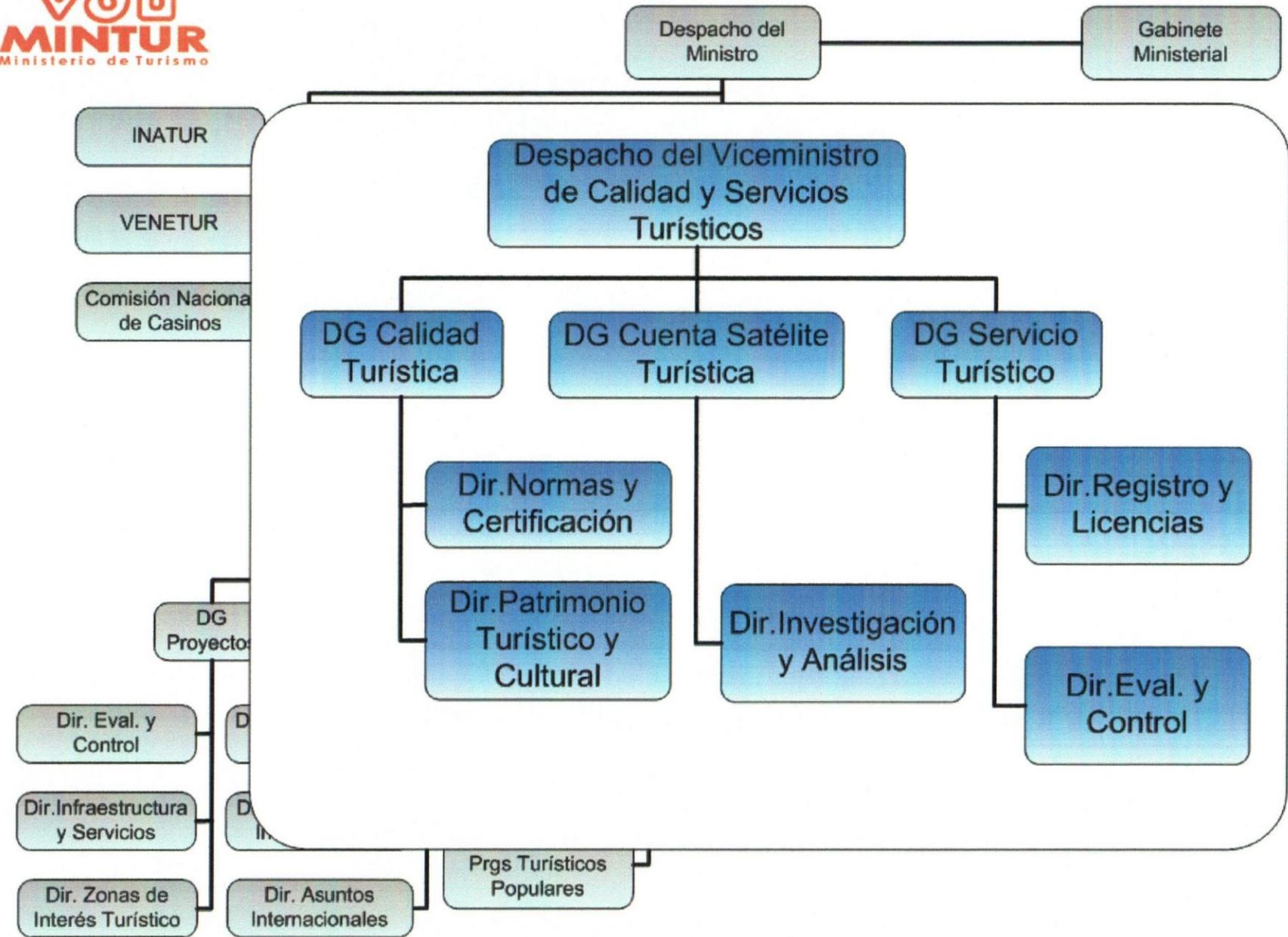
G. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN CAF



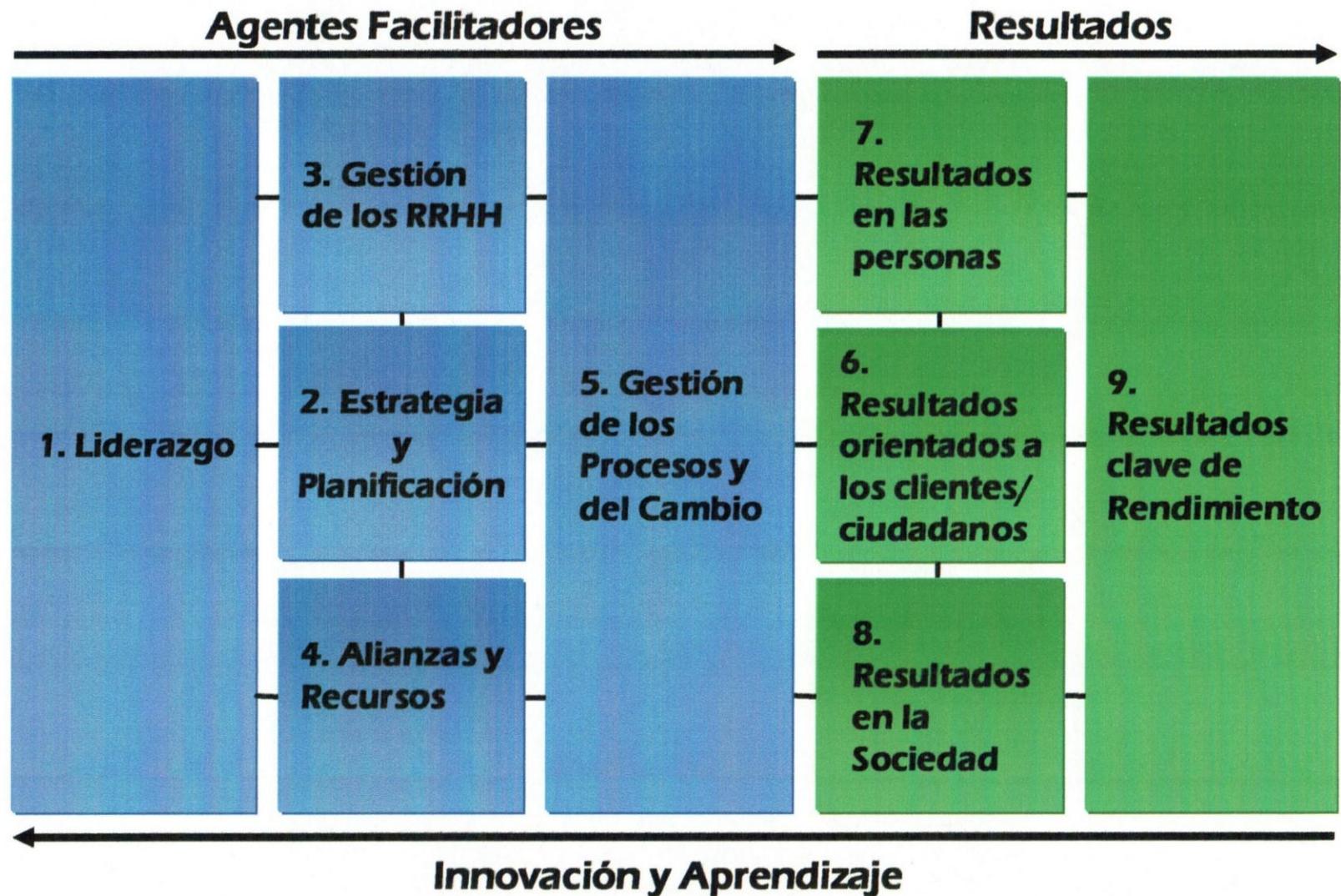
**Viceministerio de Calidad y
Servicios Turísticos**
**Diagnósticos de Clima y Madurez
Organizacional**

Olga Bravo

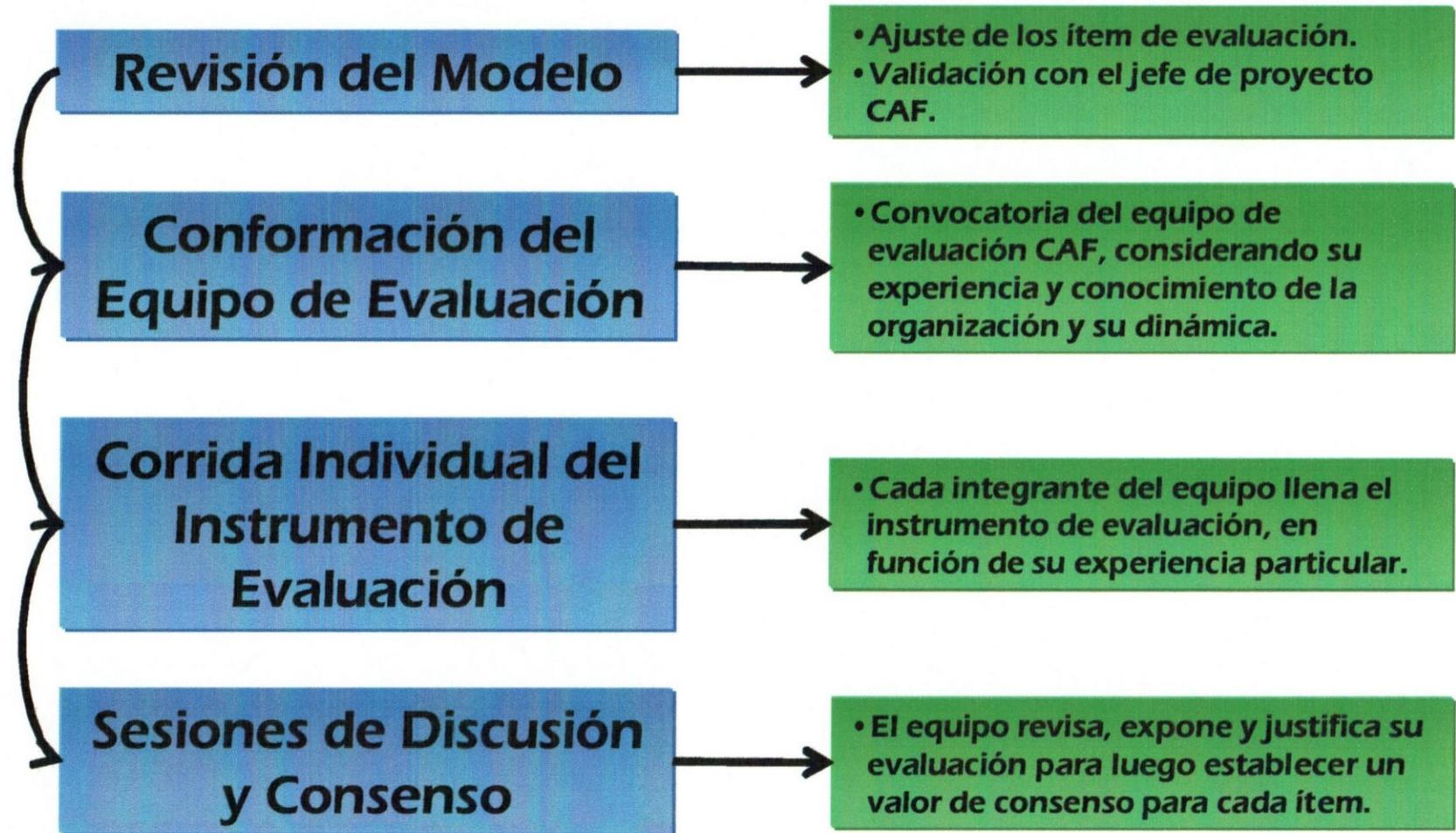




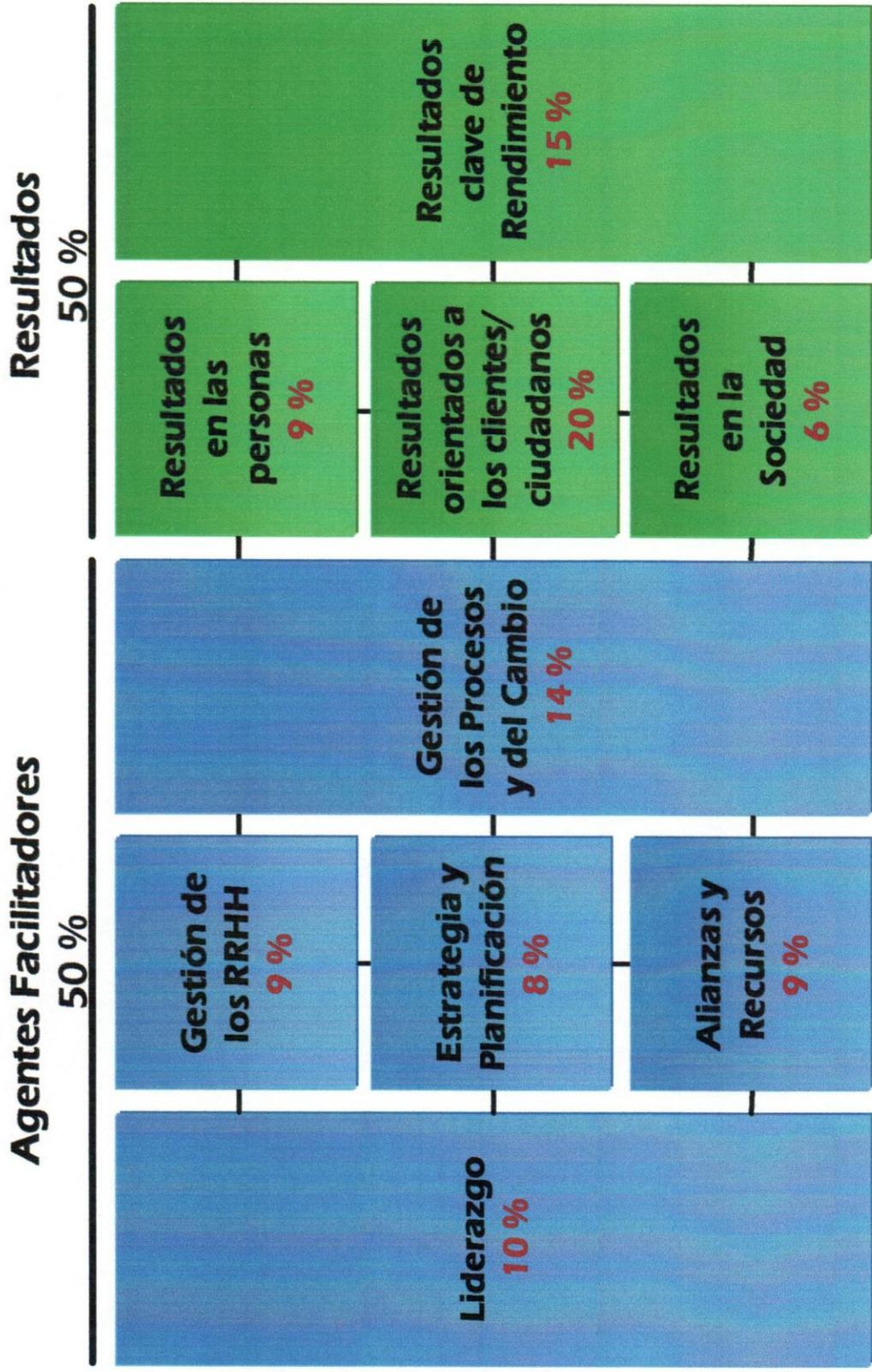
El Modelo Organizacional de EFQM y CAF



El Proceso de Autoevaluación CAF



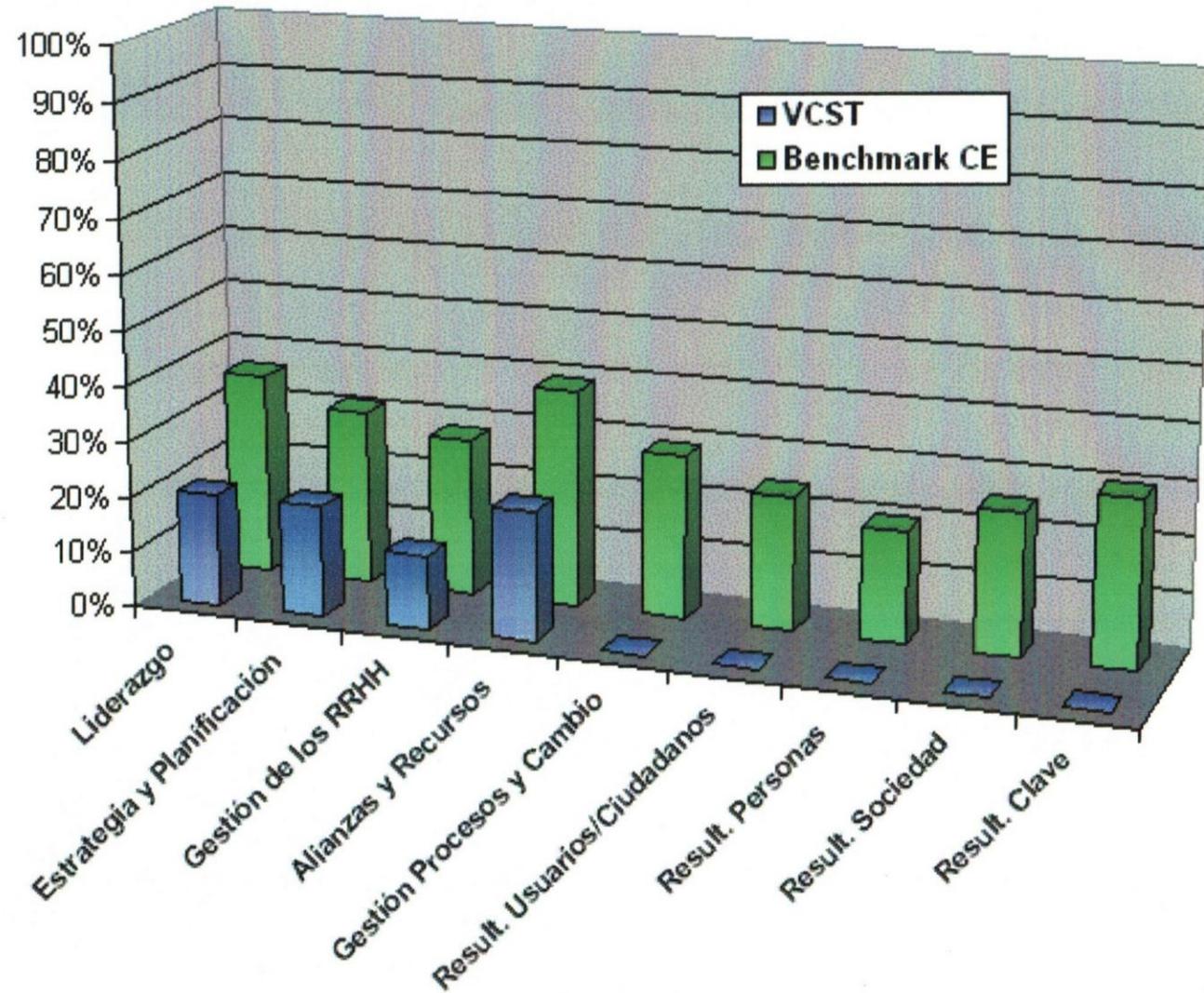
Resultado de la Autoevaluación CAF



Comparación con el Benchmark de la UE

CRITERIOS AGENTES FACILITADORES/Subcriterios	Media Organización	Media General
Liderazgo	1	1,82
Estrategia y Planificación	1	1,57
Gestión de los RRHH	0,33	1,42
Alianzas y Recursos	1,16	1,95
Gestión de los Procesos y del Cambio	0	1,47
CRITERIOS RESULTADOS/Subcriterios	Media Organización	Media General
Resultados orientados a los clientes/ciudadanos	0	1,21
Resultados en las personas	0	1
Resultados en la Sociedad	0	1,28
Resultados Clave de Rendimiento	0	1,5

Comparación gráfica con el Benchmark de la UE



El Modelo Organizacional de EFQM

Agentes Facilitadores

50 %

Resultados

50 %

Liderazgo

1. A pesar de contar con líderes reconocidos y respetados, el VCST tiene un sentido de dirección estratégica poco definido, no existe una visión, misión y valores que guíen y orienten su gestión.
2. Sólo en término de las relaciones políticas el equipo considera que se ha implantado un enfoque.
3. El equipo de evaluación refiere que la labor de los líderes en relación a su función de motivadores es inconstante, aún cuando se reconoce el esfuerzo en tal aspecto.

Lidera
10



El Modelo Organizacional de EFQM

Agentes Facilitadores

50 %

Resultados

50 %

Estrategia y Planificación

En términos generales el equipo de evaluación refiere que la organización hace esfuerzos reales en términos de la elaboración y ejecución de planes de trabajo, sin embargo:

Lidera
10

1. En algunos casos los planes y las acciones ejecutadas por distintos departamentos no están 100% alineadas, entre sí.
2. La revisión y actualización de la planificación está afectada, por los criterios de evaluación para cada área crítica de la organización, ya que estos no han sido debidamente adecuados a sus funciones respectivas



El Modelo Organizacional de EFQM

Agentes Facilitadores

50 %

Resultados

50 %

Gestión de los RRHH

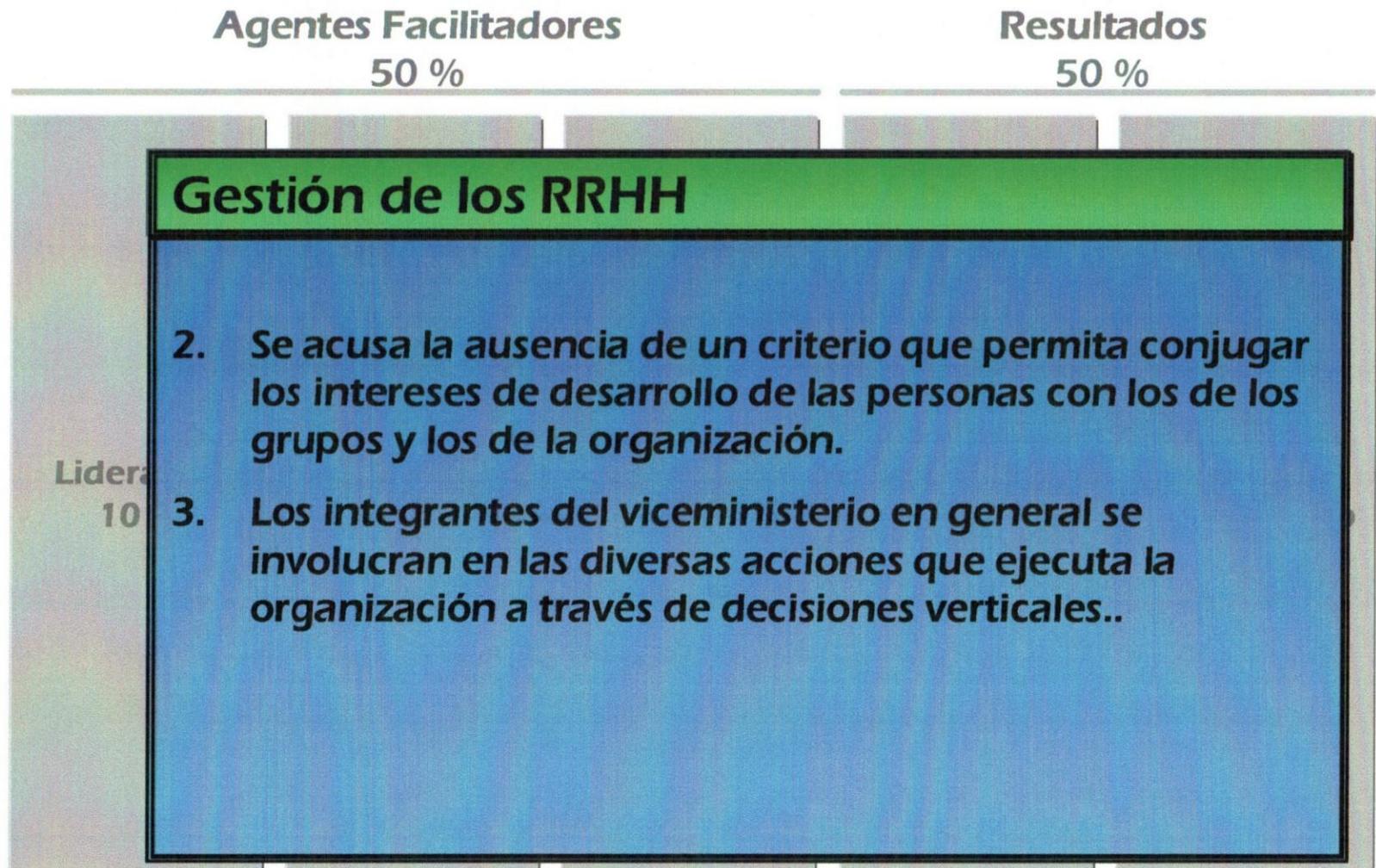
Algunos de los ítems de este criterio escapaban del conocimiento de los integrantes del equipo de autoevaluación, por cuanto se trata de funciones desempeñadas por una unidad administrativa externa al VCST. Sin embargo se recogió esta percepción :

1. Aún cuando el recurso humano es altamente preparado, perciben que su proceso de formación y desarrollo no está alineado con ninguna estrategia. Esto puede atribuírsele a las deficiencias ya señaladas en cuanto a misión, visión y valores.

Lidera
10



El Modelo Organizacional de EFQM



El Modelo Organizacional de EFOM

Agentes Facilitadores

50 %

Resultados

50 %

Alianzas y Recursos

1. Se han planificado e implantado enfoques en función de las actividades diarias y de los proyectos que ejecuta el VCST.
2. Las alianzas responden a iniciativas adelantadas por el VCST, más no a una línea estratégica explícita.

Lidera
10

Comentarios

En relación a la gestión del recurso humano de la organización, parte de los ítem de la evaluación escapan de las funciones que debe ejecutar normalmente. Sin embargo existe consenso en la responsabilidad del VCST en la gestión de su recurso humano, en tal sentido la evaluación CAF arrojó los siguientes resultados:

- 1. Aún cuando el recurso humano es altamente preparado, su proceso de formación y desarrollo no está alineado con ninguna estrategia, ya las mismas no están debidamente definidas.**
- 2. No existe un criterio que permita conjugar los intereses de desarrollo de las personas con los de los grupos y los de la organización.**
- 3. Los empleados en general son involucrados en las diversas acciones que ejecuta la organización a través de decisiones verticales**

El Modelo Organizacional de EFQM

Agentes Facilitadores
50 %

Resultados
50 %

Criterios Resultados

1. La organización no ha iniciado ninguna estrategia de medición que le permita evaluar su gestión en relación con sus clientes, las personas que la componen y la sociedad a la que sirve.

Lidera
10

El Modelo Organizacional de EFQM

Agentes Facilitadores

50 %

Resultados

50 %

Gestión de los Procesos y el Cambio

El VCST aún transita por un periodo de consolidación de su estructura, lo que explica la poca definición y documentación formal de sus procesos.

1. Los procesos no existen formalmente o no han sido diseñados adecuadamente.
2. Los servicios son diseñados internamente y sin involucrar a los clientes/ciudadanos.
3. La organización no ha iniciado ninguna fase de modernización

Lidera
10

