



Plan estratégico sectorial

musol EXCELENTE

2015-2018

Autoevaluación consensuada de la dirección y del personal de musol y plan de mejora de la fundación musol, según el modelo EFQM de excelencia y mediante el método del cuestionario y del formulario.

AGENTES FACILITADORES Criterio 1: LIDERAZGO.

Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

<p>Puntos fuertes:</p>	<p>Los principales documentos que rigen el trabajo del patronato (Código de buen gobierno, etc.) se basan en y hacen referencia expresa a misión, visión y valores de la organización. Existe un código de buen gobierno y protocolo de prevención de fraude y corrupción que asegura el comportamiento ético y permite la detección precoz de eventuales desviaciones, con procesos que garantizan los whistleblower.</p>	<p>Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección):</p> <p>Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio (cuestionario: 90,1 en media en todo el criterio).</p>
<p>Áreas de mejora:</p>	<p>Si bien la misión, visión y valores de la organización se comunica durante las entrevistas y el proceso de inducción, no constan expresamente en las Descripciones de puesto del personal ni se incluye formalmente en los documentos obligatorios a entregar al personal, ya que se carece de un procedimiento de acogida e inducción. Para ello se prevé:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluir la misión, visión y valores de la organización en las descripciones de puesto. • Elaborar un procedimiento documentado de acogida e inducción del personal remunerado y voluntario que incluya la entrega y conocimiento de la misión, visión y valores. 	
<p>Enfoque 80 %</p>	<p>Despliegue 70 %</p>	
<p>Evaluación y revisión 30 %</p>	<p>Calificación global 60 %</p>	

1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del

sistema de gestión de la organización como su rendimiento.

<p>Puntos fuertes:</p>	<p>La dirección de administración y finanzas cuenta con herramientas de seguimiento consolidadas que permiten tomar decisiones para asegurar la sostenibilidad económica. La dirección de proyectos cuenta con herramientas de control de formulaciones y solicitudes, así como de planificación a corto y medio plazo, que permiten tomar decisiones en base a datos.</p>	<p>Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección):</p> <p>Questionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio (cuestionario: 90,1 en media en todo el criterio). En este subcriterio específico, la nota es menor a la media del criterio.</p>
<p>Áreas de mejora:</p>	<p>Dichas herramientas están dispersas y se carece de un cuadro de mando que aglutine datos/información/objetivos técnicos (por ejemplo los indicadores de los planes estratégicos y operativos) y económicos (por ejemplo, los objetivos de contratación del director de proyectos, los datos de administración y finanzas) en una herramienta única. Se carecen de indicadores de eficiencia asociados a procesos, con excepción de los indicadores sobre % de aprobación de proyectos, etc. La actualización de los datos de las herramientas a veces no es sistemática y time bound. Para ello se prevé:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotar MUSOL de un cuadro de mando que aglutine indicadores técnicos (relacionados con los objetivos estratégicos), de gestión (relacionados con los procesos y la eficiencia) y económicos (objetivos contratación, etc.) en una herramienta única de fácil interpretación para toda la dirección ejecutiva. • Incluir en los procedimientos de trabajo la actualización de las herramientas que alimentarán el cuadro de mando, de manera que la actualización sea rutinaria y sistemática. 	
<p>Enfoque 40 %</p>	<p>Despliegue 50 %</p>	
<p>Evaluación y revisión 60 %</p>	<p>Calificación global 50 %</p>	
<p>1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.</p>		
<p>Puntos fuertes:</p>	<p>La implicación es muy alta y sistemática en terreno con todos los stakeholders locales</p>	<p>Notas sobre autoevaluación</p>

	<p>mediante las contrapartes locales en la actividad de cooperación para el desarrollo. Es alta y periódica pero no sistemática con otros stakeholders como los colaboradores, voluntarios, socios, proveedores, beneficiarios en Europa.</p> <p>Se mantiene un alto nivel de transparencia y difusión de información institucional (valorado positivamente en encuestas a stakeholders) pero de forma poco sistemática y controlada.</p>	<p>questionario (personal) vs formulario (dirección):</p> <p>Questionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio (questionario: 90,1 en media en todo el criterio). En este subcriterio específico, la nota es menor a la media del criterio.</p>
<p>Áreas de mejora:</p>	<p>El hecho que en Europa MUSOL no mantenga el mismo nivel de implicación de los grupos de interés que tiene en los Países en Desarrollo (PVDs) se debe a la falta de una herramienta de relacionamiento con los stakeholders basada en un enfoque de marketing relacional.</p> <p>En cuanto a la transparencia, se cuenta con numerosas herramientas, algunas de ellas certificables, que deberían ser aplicadas de forma sistemática y documentada. Para ello se prevé:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha un sistema de Customer Relationships Management (CRM) que se actualice de forma sistemática mediante un procedimiento documentado y facilite la implicación de los grupos de interés, contando con el apoyo de voluntarios. • Adoptar un procedimiento documentado para asegurar que toda la información de transparencia y rendición de cuentas prevista por las principales herramientas del sector (Fundación Lealtad, CONGDE, etc.) esté disponible, mediante la aplicación sistemática y documentada de checklists, al menos anuales, contando con el apoyo de voluntarios. 	
<p>Enfoque 40 %</p>	<p>Despliegue 50 %</p>	
<p>Evaluación y revisión 40 %</p>	<p>Calificación global 43 %</p>	
<p>1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.</p>		
<p>Puntos fuertes:</p>	<p>La dirección ha puesto en marcha un “grupo de calidad e innovación” que se ha</p>	<p>Notas sobre autoevaluación</p>

<p>consolidado como un espacio de participación y promoción de la innovación. Participan en ellos los trabajadores y cuenta con un protocolo de funcionamiento. En todas las reuniones del comité se pone énfasis en que el objetivo de MUSOL es la excelencia, inculcando <i>el no aceptar nada que no sea lo mejor</i>.</p>		<p>cuestionario (personal) vs formulario (dirección):</p> <p>Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio (cuestionario: 90,1 en media en todo el criterio).</p>
Áreas de mejora: -		
Enfoque 80%	Despliegue 80 %	
Evaluación y revisión 80 %	Calificación global 80%	
<p>1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.</p>		
<p>Puntos fuertes: El procedimiento de planificación estratégica y operativa asegura la adaptación de la organización a las necesidades de los contextos en los PVDs y en Europa y a la evolución del sector. Las planificaciones son participativas, implican los stakeholders internos y externos y son objeto de evaluación.</p>		<p>Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección):</p> <p>Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio (cuestionario: 90,1 en media en todo el criterio).</p>
<p>Áreas de mejora: La falta de un cuadro de mando y de un CRM ya ha sido abordada en puntos anteriores y facilitará el despliegue de este subcriterio por lo que no se prevén actividades de mejora específicas.</p>		
Enfoque 90 %	Despliegue 75 %	
Evaluación y revisión 90 %	Calificación global 85 %	
<p>Criterio 2: Estrategia.</p> <p>Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.</p>		
<p>2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.</p>		
<p>Puntos fuertes: El procedimiento de planificación estratégica y operativa asegura el análisis detallado del contexto así</p>		<p>Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs</p>

	<p>como la consulta de los principales stakeholders. El análisis se explica en los planes para argumentar las prioridades.</p>	<p>formulario (dirección):</p> <p>Cuestionarios y formularios recogidos entre el personal tienen una discordancia (cuestionario: 66,75 vs 90 del formulario). Se han integrado en las áreas de mejora actividades propuestas por el personal que valorado negativamente este subcriterio.</p>
<p>Áreas de mejora:</p>	<p>La falta de un CRM para facilitar el relacionamiento con stakeholders ya ha sido abordada en puntos anteriores y facilitará el despliegue de este subcriterio por lo que no se prevén actividades de mejora específicas. Lo mismo para el cuadro de mando.</p>	
<p>Enfoque 90 %</p>	<p>Despliegue 90 %</p>	
<p>Evaluación y revisión 90 %</p>	<p>Calificación global 90 %</p>	
<p>2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.</p>		
<p>Puntos fuertes:</p>	<p>MUSOL cuenta con una policy de gestión de contrapartes locales que prevé evaluaciones ex ante y periódicas de su desempeño mediante indicadores especificados participativamente. Dicha policy se aplica parcialmente al no realizarse de forma sistemática dichas evaluaciones de contrapartes y eso ha conllevado ocasionalmente la subestimación de algunos riesgos de la colaboración.</p>	<p>Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección):</p> <p>Cuestionarios y formularios recogidos entre el personal tienen una discordancia (cuestionario: 66,75 vs 90 del formulario). Se han integrado en las áreas de mejora actividades propuestas por el personal que valorado negativamente este subcriterio.</p>
<p>Áreas de mejora:</p>	<p>La carencia de indicadores de gestión aglutinados en un cuadro de mando dificulta la comprensión del rendimiento de la organización y sus capacidades. El cuadro de mando ya ha sido abordado en una actividad anterior.</p> <p>La aplicación sistemática de la policy de trabajo con contrapartes es esencial. Por ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un procedimiento para 	

la puesta en práctica de la evaluación periódica de las contrapartes, prevista por la policy de trabajo con contrapartes, como medida de gestión del riesgo asociado a la colaboración con terceros.		
Enfoque 70 %	Despliegue 40 %	
Evaluación y revisión 30 %	Calificación global 46 %	
2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.		
Puntos fuertes:	Los planes estratégicos se alinean a la misión y visión y valores y los planes operativos tienen herramientas para confirmar su alineación a los planes estratégicos, de forma que se asegura que no hay desviaciones de las prioridades y objetivos. La periodicidad trienal de los planes estratégicos está marcada por el manual de planificación y es razonable para asegurar la adaptación al contexto y al mismo tiempo su despliegue. Se evalúan los planes a final de su ejecución para integrar mejoras. Los planes incluyen los planes 2020, dedicados a aspectos específicos de la sostenibilidad.	Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección): Cuestionarios y formularios recogidos entre el personal tienen una discordancia (cuestionario: 66,75 vs 90 del formulario). Se han integrado en las áreas de mejora actividades propuestas por el personal que valorado negativamente este subcriterio.
Áreas de mejora:	Se carece de un sistema de gestión de riesgos. <ul style="list-style-type: none"> • Implantar un sistema de gestión de riesgos basado en modelos consolidados y adaptados a la organización, conectado en particular con la gestión de contrapartes. 	
Enfoque 80%	Despliegue 80 %	
Evaluación y revisión 80 %	Calificación global 80 %	
2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.		
Puntos fuertes:	Los planes estratégicos se alinean a la misión y visión y valores y los planes operativos tienen herramientas para confirmar su alineación a los planes estratégicos, de forma que se asegura que no hay desviaciones de las prioridades y objetivos. Eso permite	Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección): Cuestionarios y formularios

	evitar proyectos no alineados. La estrategia incluye la estrategia de calidad, que reúne todas las medidas de fortalecimiento interno.	recogidos entre el personal tienen una discordancia (cuestionario: 66,75 vs 90 del formulario). Se han integrado en las áreas de mejora actividades propuestas por el personal que valorado negativamente este subcriterio.
<p>Áreas de mejora:</p>	<p>Los resultados de los cuestionarios al personal detectan carencias en la comunicación interna (y externa) de la estrategia.</p> <p>La organización carece de un mapa de procesos alineado a la estrategia ya que el manual de procedimiento ya no refleja las nuevas prioridades estratégicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluir en el manual de planificación estratégica y operativa y aplicar una fase de difusión sistemática de los planes estratégicos. • Diseñar un mapa de procesos coherente con la estrategia de la organización en base al cual se organice la información y documentación de la entidad. 	
Enfoque 50 %	Despliegue 50 %	
Evaluación y revisión 50 %	Calificación global 50 %	
Criterio 3: Personas.		
<p>La organización valora a las personas que las integran y crea una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan La justicia e igualdad. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas, para de este modo, motivarlas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.</p>		
3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.		
Puntos fuertes:	Cada persona cuenta con una descripción de puesto que define las funciones y las habilidades técnicas requeridas. Especifica además competencias (soft skills). Los puestos	Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs

<p>se crean por la dirección en inmediata vinculación con los proyectos o el volumen de proyectos (para los puestos generales), asegurando la coherencia con la estrategia y necesidades organizacionales.</p>	<p>formulario (dirección):</p> <p>En los cuestionarios este criterio puntúa bajo, por lo que se han integrado propuestas de actividades de mejora formuladas por el personal.</p>
<p>Áreas de mejora: Las descripciones de puesto incluyen competencias (soft skills) pero sin diferenciar entre las generales y las específicas y sin definir objetivos para su desarrollo. No se cuenta con un diccionario de competencias generales y específicas. No se incluyen objetivos con indicadores de carácter técnico en las descripciones de puesto. No se cuenta con un procedimiento para la previsión de las necesidades de voluntarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluir en las descripciones de puesto las competencias diferenciando en generales y específicas y previendo objetivos de desarrollo de las mismas. • Elaborar de forma participativa un diccionario de competencias de MUSOL diferenciando en generales y específicas, contando con el apoyo de voluntarios. • Incluir en las descripciones de puesto objetivos con indicadores técnicos SMART que faciliten la evaluación del personal y la identificación de las áreas de mejora. Dichos objetivos deben estar vinculados a los procesos en que participa cada puesto y a los objetivos estratégicos. • Incluir en el manual de procedimientos un procedimiento de valoración y planificación de las necesidades de voluntariado (Plan de voluntariado), como desarrollo del manual de gestión del voluntariado. <p>El plan estratégico 2015-2018 introduce novedades de gran calado en la actuación de MUSOL, abriendo nuevas líneas de trabajo que requieren cambios estructurales en la organización. Para ello, se prevé:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el organigrama de MUSOL adaptándolo a las exigencias del 	

nuevo plan estratégico.	
Enfoque 60 %	Despliegue 60%
Evaluación y revisión 60 %	Calificación global 60 %
3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.	
<p>Puntos fuertes: Se realizan evaluaciones anuales del personal que en la práctica dan como resultado una propuesta de plan de formación del personal, cuyas prioridades son consensuadas con el personal. Sin embargo, este procedimiento no está claramente recogido en el manual en un procedimiento sistematizado. El plan de formación del personal se ejecuta en base a la disponibilidad de recursos de la organización, logrando % de ejecución parciales.</p>	<p>Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección):</p> <p>En los cuestionarios este criterio puntúa bajo, por lo que se han integrado propuestas de actividades de mejora formuladas por el personal.</p>
<p>Áreas de mejora: Es necesario plasmar el procedimiento de evaluación y su relación directa con la formación en el manual de procedimientos. Ya se cuenta con formatos y modelo de evaluación, solo se trata de trasladarlos al manual de procedimientos. No se evalúa sistemáticamente la aplicación y eficacia de la formación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluir en el manual de procedimientos un procedimiento de evaluación anual del personal que dé como fruto la planificación de la formación del personal, manteniendo el carácter consensuado de las prioridades formativa. Se usarán para ello los pasos y los modelos ya en uso. • Aumentar el % de ejecución del plan de formación anual, pidiendo la implicación proactiva del personal en la búsqueda de los cursos. • Incluir en el manual de procedimientos un procedimiento de valoración de la eficacia de las formaciones del personal y de la aplicación de los contenidos en el trabajo. 	
Enfoque 40 %	Despliegue 80 %

Evaluación y revisión 20 %	Calificación global 70 %	
3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.		
Puntos fuertes:	Se ha creado el grupo de calidad e innovación, dotado de un procedimiento de funcionamiento específico, escrito y documentado. Es el espacio clave para el alineamiento del personal según las necesidades y objetivos de la organización, para la formación interna y para la participación para la mejora continua. Asimismo, entre sus objetivos está el fomento de una cultura innovadora y emprendedora por parte de todos los miembros (el personal de MUSOL).	Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección): En los cuestionarios este criterio puntúa bajo, por lo que se han integrado propuestas de actividades de mejora formuladas por el personal.
Áreas de mejora:	El grupo de calidad e innovación tiene un procedimiento diseñado pero no se ha integrado en el manual de procedimientos. <ul style="list-style-type: none"> Integrar el procedimiento de funcionamiento del grupo de calidad e innovación en el manual de procedimientos. 	
Enfoque 60 %	Despliegue 60 %	
Evaluación y revisión 60 %	Calificación global 60 %	
3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.		
Puntos fuertes:	A la fecha de la elaboración del diagnóstico, la herramienta de comunicación interna más interesante es el grupo de calidad e innovación. Es un espacio adecuado para compartir mejores prácticas, conocimiento y diálogo.	Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección): Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.
Áreas de mejora:	Si bien el grupo de calidad e innovación es de gran utilidad para los temas citados, no es funcional para la coordinación del trabajo en el día a día. Por ello, es necesario dotarse de herramientas para ello. Al tratarse de herramientas tecnológicas las actividades de mejora se detallan en el subcriterio 4d pero hay que considerar que tienen estrecha relación con el	

<p>presente subcriterio.</p> <p>Además, el grupo no es funcional para la comunicación de políticas y planes, innovaciones e informaciones internas, teniendo en cuenta la presencia de personal fuera de la sede. Para ello, es necesaria una herramienta ágil y económica, como un boletín interno.</p> <p>Actividad 3d.1 Publicar un boletín con periodicidad razonable dirigido al personal y al patronato del MUSOL con informaciones y noticias sobre la organización, contando con el apoyo de voluntarios.</p>		
Enfoque 40 %	Despliegue 40 %	
Evaluación y revisión 40 %	Calificación global 40 %	
3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.		
<p>Puntos fuertes: En cuanto a la atención a las personas de la organización, se aplica una adaptación personalizada de horarios para favorecer la conciliación vida personal-laboral, con medidas ad hoc. Mediante la adhesión a programas de prácticas internacionales, se promueve un ambiente dinámico y diverso, que alimenta la innovación y el capital social de la organización. Se procura mantener un entorno seguro, mediante la aplicación de sistemas de gestión y prevención de riesgos laborales, y saludable así como confortable, mediante medidas detalladas en el subcriterio 4c. En cuanto al reconocimiento y recompensa se materializan a discreción de la dirección mediante días libres, flexibilidad horaria, incentivos no monetarios, etc.</p>	<p>Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección):</p> <p>Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.</p>	
<p>Áreas de mejora: Las restricciones presupuestarias y la estructura de financiación de la entidad así como las consideraciones sobre los métodos de incentivo y reconocimiento del personal más eficaces en base a la literatura sobre RRHH, dificultan cambios en este criterio.</p>		
Enfoque 60%	Despliegue 60%	
Evaluación y revisión 60%	Calificación global 60%	

Criterio 4: Alianzas y recursos.

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

<p>Puntos fuertes: La mayoría de los partners de MUSOL son las contrapartes locales en los PVDs, con que se ejecutan los proyectos de cooperación. MUSOL cuenta con una policy de gestión de contrapartes locales, ya mencionada.</p> <p>En los últimos años se han ampliado las colaboraciones con actores públicos, ONGs y privados en Europa.</p>	<p>Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección):</p> <p>Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.</p>
<p>Áreas de mejora: La colaboración con organizaciones sin fines lucrativos en Europa se ha realizado mayoritariamente de manera informal y eso resta visibilidad y sistemática a estas alianzas. Por ello se prevé:</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificar los partners sin fin lucrativo prioritarios y firmar con ellos convenios de colaboración genéricos para plasmar las relaciones inter-institucionales. <p>Mención específica merecen las relaciones con el sector privado, de vital importancia para la sostenibilidad de la organización y su desarrollo y actualmente poco desarrolladas o realizadas de forma puntual y no sistemática. Por ello, se prevé:</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaborar un plan de acción para la promoción de las alianzas con el sector privado, seleccionando las empresas en base a los criterios de la Policy de Comunicación de MUSOL y definiendo objetivos diferenciados en la alianza (donativo finalistas, donativo de estructura, voluntarios corporativos, otras colaboraciones en especie, etc.) y medible con indicadores SMART. Dicho plan, en la parte dirigida a	

donativos finalistas, será vinculado al plan operativo anual de MUSOL. Es decir, en el plan operativo se establecerán los proyectos a proponer a las empresas que serán recogidos en el plan de acción para la promoción de las alianzas con el sector privado. Este procedimiento se incluirá en el manual de planificación.

- Implementar de forma sistemática el plan de acción para la promoción de las alianzas con el sector privado, realizando las visitas y reuniones previstas y las acciones de contacto y seguimiento previstas.
- Evaluar el plan de acción para la promoción de las alianzas con el sector privado, según los indicadores establecidos y sistematizando acciones de mejora.

Asimismo, es necesario un análisis específico de la captación de socios, es decir personas físicas o jurídicas que pagan una cuota periódica a la fundación. El número de socios de MUSOL continúa siendo demasiado reducido e incompatible con los desafíos que se presentan de cara a la ejecución del plan estratégico 15-18. Para ello:

- Realizar una campaña anual de captación de socios utilizando las herramientas de planificación, ejecución y seguimiento a elaborar en la actividad 5c.2. De acuerdo a esta herramienta, cabe destacar la importancia de los indicadores de eficacia para ir mejorando continuamente las técnicas usadas.

MUSOL no ha implantado delegaciones con capacidad de operar como organizaciones locales en Europa y en los países en vías de desarrollo. Eso afecta su capacidad de interlocución con actores internacionales y de aprovechar oportunidades de nuevos donantes, en particular para asistencias técnicas.

- Crear delegaciones con capacidad operativa en Europa y en los países en vías de desarrollo de claro interés para la implementación de las prioridades de MUSOL

Consulting.		
Enfoque 60%	Despliegue 60%	
Evaluación y revisión 60%	Calificación global 60%	
4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido		
Puntos fuertes:	El área de administración y finanzas cuenta con herramientas consolidadas de planificación a corto y largo plazo para asegurar la sostenibilidad económica de la entidad. Se ha adoptado una política de inversiones que orienta inversiones e inversiones según criterios de riesgo prudentes, criterios ambientales y sociales compatibles con los valores de MUSOL, el origen de sus fondos y su actividad.	Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección): Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.
Áreas de mejora:	No Procede.	
Enfoque 100%	Despliegue 100%	
Evaluación y revisión 100%	Calificación global 100%	
4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.		
Puntos fuertes:	En sus proyectos, MUSOL contempla la sostenibilidad ambiental como enfoque transversal, reduciendo y midiendo el impacto ambiental. El manual de procedimientos cuenta con un procedimiento para el inventario y gestión de equipos que asegura su adecuada gestión.	Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección): Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.
Áreas de mejora:	La gestión del impacto ambiental de la estructura de MUSOL (oficina central, delegaciones) es menos evidente. Coherentemente con la "Estrategia 2020 de cambio climático, medioambiente y desarrollo", se prevé: <ul style="list-style-type: none"> Diseñar un procedimiento documentado para la identificación y gestión de los aspectos medioambientales y los posibles impactos medioambientales significativos, adaptando el modelo de gestión medioambiental ISO 14000. 	

- Elaborar y difundir un guía básico de hábitos medioambientales en las oficinas de MUSOL, contando con el apoyo de voluntarios.

La sede de MUSOL en Valencia, debido al paso de tiempo y al inicio de nuevas actividades de acción social, debe adecuarse a la recepción de personas, implicando las personas de la organización para que sean proactivas y se apropien del procedo. Además, la catalogación y clasificación de la documentación y publicaciones externas y de MUSOL, es deficiente. Para ello se prevé:

- Mejorar la infraestructura (pintar paredes) y el mobiliario así como la estructura de archivo y almacenamiento, consolidando un estilo uniforme en la oficina inspirado en los valores de la sobriedad, la solidaridad, la innovación y coherente con la imagen de marca de MUSOL.
- Crear un procedimiento de clasificación y organización de las publicaciones internas y externas, incluyendo los artículos, compatible con las limitaciones de espacio y archivo y que fomente la difusión interna y/o externa de las mismas, contando con el apoyo de voluntarios. La organización incluye las copias en físico así como la organización en el apartado de publicaciones de la página web, creando un buscador temático de publicaciones de MUSOL en la web de la organización.
- Planificar e implementar un plan de difusión de las publicaciones de MUSOL, enfocado a los grupos meta más pertinentes, bibliotecas y catálogos de artículos y publicaciones. Dicho plan se implementará para todas las publicaciones ya existentes y que conservan actualidad y para todas las nuevas publicaciones futuras.

Enfoque 50%	Despliegue 50%
Evaluación y	Calificación global 50%

revisión 50%		
4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.		
<p>Puntos fuertes:</p>	<p>MUSOL cuenta con un servidor en el cual se está organizando ordenadamente toda la información. Toda la información de proyectos se encuentra ordenada y organizada según un modelo estándar de archivo, conocido y adoptado por todos.</p>	<p>Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección):</p> <p>Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.</p>
<p>Áreas de mejora:</p>	<p>Se hacen revisiones ocasionales pero no periódicas y sistemáticas de la organización de la información del servidor y de la documentación del archivo. Por ello:</p> <p>4d.1 Realizar revisiones sistemáticas y periódicas de la organización de la información del servidor y de la documentación del archivo, de acuerdo a la metodología 5S.</p> <p>La tecnología en la nube facilita la compartición y almacenamiento de la información y documentación, que afecta en particular el archivo de audiovisuales y a la copia de seguridad de la información del servidor. Por ello:</p> <p>4d.2 Establecer un procedimiento de clasificación y almacenamiento de archivos video, audio (Dropbox) y fotos (FlickPro) en la nube y realizar un plan de choque para la reclasificación del conjunto de archivos video, audio y fotos existentes, contando con el apoyo de voluntarios.</p> <p>4d.3 Identificar y realizar copias de seguridad en la nube (Dropbox) de las información de proyectos.</p> <p>La tecnología en la nube y las aplicaciones colaborativa (Google Calendar, Google sites, Google Drive) tienen un gran potencial para fomentar la comunicación interna (ver consideraciones en criterio 3). Para ello, se prevé:</p> <p>4d.4 Poner en marcha una aplicación colaborativa (Producteev y Google Calendar) para la gestión de las tareas de proyectos y personas,</p>	

<p>progresivamente alineado a los procedimientos que se vayan sistematizando en los procesos de gestión de proyectos.</p> <p>4d.5 Reorganizar la documentación institucional (manual de procedimientos, etc.) en una aplicación operativa integrada en la nube (Dropbox y Google Sites) y de forma coherentemente con el mapa de procesos previsto por la Actividad 2d.2.</p>	
Enfoque 40%	Despliegue 40%
Evaluación y revisión 30%	Calificación global 37%
<p>4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.</p>	
<p>Puntos fuertes: Actualmente tanto el departamento de proyecto como el de administración y finanzas generan datos que alimentan el proceso de toma de decisiones.</p>	<p>Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección):</p> <p>Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.</p>
<p>Áreas de mejora: Los datos generados se maneja de forma adecuada a la dimensión actual de MUSOL pero en previsión de un progresivo incremento del volumen de negocios, es recomendable reunir los indicadores en un Cuadro de Mando, ya previsto por la actividad Actividad 1b.1.</p>	
Enfoque 60%	Despliegue 60%
Evaluación y revisión 60%	Calificación global 60%

<p>Criterio 5: Procesos, productos y servicios.</p> <p>Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.</p>
<p>5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.</p>

Puntos fuertes:	MUSOL cuenta con un manual de procedimientos que permite ejecutar de forma rutinaria y sistemática la mayoría de las acciones relativas a la gestión de proyectos.	<p>Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección):</p> <p>Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.</p>
Áreas de mejora:	<p>Los procedimientos no se han sistematizado con una metodología uniforme y adaptada de la gestión de la calidad y carecen de indicadores que alimenten el cuadro de mando y estén relacionados con los indicadores de las descripciones de puesto. Los procedimientos se deben asociar al mapa de procesos previsto por la Actividad 2d.2. Por ello se prevé:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los procedimientos existentes y avanzar en la elaboración de nuevos procedimientos sistematizándolos mediante un formato o modelo único que incluya indicadores de rendimiento para el cuadro de mando. Se consideran prioritarios los procedimientos relacionados con la gestión de proyectos, seguirán los demás procedimientos previstos en el presente plan de mejora y los que el grupo de calidad e innovación priorice. • Diseñar un sistema de organización de los procedimientos y de la documentación (modelos y registros) coherente con el mapa de procesos y en base a una codificación clara, adaptando/revisando el manual de procedimiento a ello. • Incluir en las descripciones de puesto referencia a los procesos en que participa el personal. 	
Enfoque 40%	Despliegue 40%	
Evaluación y revisión 40%	Calificación global 40%	
5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los		

clientes.		
Puntos fuertes:	En la planificación operativa se realiza un esfuerzo anual sistemático de análisis e innovación en todos los proyectos de MUSOL. En los proyectos de cooperación este ejercicio se hace ad hoc, mediante técnicas adaptadas al contexto local que siempre se plasman en documentos de identificación bastante detallados sobre necesidades del grupo meta.	Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección): Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.
Áreas de mejora:	Se carece de herramientas para facilitar la investigación de mercado dirigida en particular a nuestros grupos meta en Europa. Se hacen investigaciones periódicas pero no sistemáticas. Para ello, la actividad 1c.1 prevé poner en marcha un sistema de Customer Relationships Management (CRM). Una vez dotados de este instrumento es necesario realizar encuestas periódicas a los colectivos meta oportunos para poder innovar en nuestros proyectos, en particular en los de sensibilización, ED y acción social, con un enfoque de marketing relacional. Por ello se prevé: <ul style="list-style-type: none"> Realizar investigaciones cada dos años para captar tendencias, necesidades e innovaciones para atender las necesidades de los grupos meta, en particular en Europa. 	
Enfoque 40%	Despliegue 40%	
Evaluación y revisión 40%	Calificación global 40%	
5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.		
Puntos fuertes:	MUSOL cuenta con página web y página en las principales redes sociales. Además, cuenta con bases de contactos numerosos y especialmente en los grupos meta de la organización. La comunicación y el marketing en MUSOL deben ser coherentes con los valores de la organización así como con los requerimientos legales y de los estándares voluntarios del sector. En este sentido, hay que hacer referencia a las consideraciones del subcriterio "1c.	Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección): Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.

<p>Los líderes se implican con los grupos de interés externos” y a sus áreas de mejora.</p>	
<p>Áreas de mejora:</p> <p>La estrategia en las redes sociales, de comunicación de eventos y actividades, de difusión en general de la organización no es sistemática y planificada, factor que afecta su eficacia y eficiencia. La falta del CRM es un factor clave para revertir esta situación y ya se prevé su puesta en marcha en la actividad 1c.1. Adicionalmente, es necesario implementar otras mejoras en esta área:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un boletín mensual de las actividades de MUSOL, contando con el apoyo de voluntarios, y aumentando su difusión mediante el CRM. • Elaborar un procedimiento que se incluya en el manual de procedimientos para la elaboración y ejecución de planes de comunicación de eventos, proyectos y acciones que se aplique sistemáticamente y de forma documentada, con un enfoque innovador e integral en el aprovechamiento de los medios a disposición. Los planes de comunicación incluirán indicadores para permitir su mejora continua. • Elaborar y enviar un calendario mensual de las actividades de MUSOLy aumentando su difusión mediante el CRM. • Elaborar un procedimiento que se incluya en el manual de procedimientos para el manejo de las redes sociales, que asegure publicaciones frecuentes y pertinentes, el aumento del público y de las visitas en las páginas web, FB, Twitter y LinkedIn de MUSOL, contando con el apoyo de voluntarios. El procedimiento describirá cómo escoger, programar y ejecutar las publicaciones, poner en marcha acciones de aumento del tráfico, etc. • Reestructurar la página web de MUSOL, coherentemente con el mapa de procesos de la organización y teniendo en cuenta el 	

<p>checklist previsto por la Actividad 1c.2, para mejorar la accesibilidad a la información y el carácter user-friendly de la página.</p>	
Enfoque 25%	Despliegue 25%
Evaluación y revisión 25%	Calificación global 25%
<p>5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.</p>	
<p>Puntos fuertes: MUSOL trabaja fundamentalmente por proyectos cuya viabilidad es asegurada a priori. Los proyectos incluyen indicadores SMART obligatoriamente documentados que aseguran que los servicios previstos se llevan a cabo. Los aspectos de sostenibilidad ambiental y social se analizan en cada proyecto, adoptando las medidas necesarias para reducir el impacto negativo, como documentan los formularios e informes de proyecto.</p> <p>En cuanto a los servicios prestados, existe un procedimiento de acciones preventivas y correctivas (ACP) ya elaborados, conectado al mecanismo de quejas y sugerencias que se incluye como una fuente de información del procedimiento ACP.</p>	<p>Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección):</p> <p>Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.</p>
<p>Áreas de mejora: Los aspectos de satisfacción del cliente se analizan en el subcriterio 5e. Además de estos aspectos, otro elemento clave en el presente subcriterio como el benchmarking con otras organizaciones excede las capacidades actuales de la organización.</p> <p>En cuanto al procedimiento ACP este no se ha incluido en el manual de procedimiento y el acceso a quejas y sugerencias nos es inmediato. Para ello, se prevé:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilitar en la página web de MUSOL un canal de comunicación directo para quejas y sugerencias. • Incluir el procedimiento ACP en el manual de procedimientos. 	
Enfoque 75%	Despliegue 75%
Evaluación y revisión 75%	Calificación global 75%

5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

<p>Puntos fuertes:</p>	<p>Se ha ido incluyendo progresivamente la realización de encuestas de satisfacción a los usuarios de los servicios de MUSOL.</p>	<p>Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección):</p>
<p>Áreas de mejora:</p>	<p>Dicha práctica se debe convertir en rutinaria y sistemática, inculcando la medición de la satisfacción del cliente y de la eficacia de los servicios en el personal y formándoles en las metodologías para ello. Por ello, se prevé:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formar el personal de MUSOL en la metodología de calidad de los servicios SERVQUAL y en la elaboración de encuestas de satisfacción. • Asegurar mediante un nuevo procedimiento documentado que todos los servicios prestados por MUSOL incluyan herramientas de medición de la satisfacción del cliente, cuyos datos se sistematicen y comuniquen a quien corresponda. • En el caso de las formaciones, asegurar mediante un nuevo procedimiento documentado que la adquisición de conocimientos y el cambio de actitudes se mida sistemáticamente, se procese en estadísticas y se comunique a quien corresponda. 	<p>Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.</p>
<p>Enfoque 40%</p>	<p>Despliegue 30%</p>	
<p>Evaluación y revisión 30%</p>	<p>Calificación global 33%</p>	

Criterio 6: Resultados en los Clientes.

- Las Organizaciones Excelentes desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los Resultados Clave en clientes basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.
- Demuestran Resultados en los Clientes positivos o sostenidos durante al

menos tres años.

- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Anticipan el rendimiento y resultados futuros.
- Entienden cómo se comparan los Resultados Clave en clientes con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
- Segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.

6a. Percepciones:

- Son las percepciones que de la organización tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes, como, por ejemplo, encuestas a clientes, grupos focales, clasificación de proveedores, felicitaciones y quejas.
- Estas percepciones de los clientes deben dejar claro qué opinan éstos sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.
- Según el objeto de la organización, estas medidas pueden concentrarse en:
 - Reputación e imagen.
 - Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios.
 - Distribución de productos y servicios.
 - Servicio, atención y apoyo al cliente.

Fidelidad y compromiso del cliente.

Puntos fuertes: En el caso de MUSOL, podemos identificar dos grupos de clientes: los usuarios de nuestros servicios (gratuitos o pagados) y los financiadores, los cuales también confían en MUSOL sus recursos para que se le preste servicios como la ejecución de proyectos de cooperación, sensibilización, acción social, etc. En el caso de los clientes-financiadores, la percepción de su satisfacción se deriva claramente de la capacidad de mantener un volumen de financiación estable y repetida por parte de dichos financiadores. En el caso de los clientes-usuarios, se trata de utilizar las encuestas de satisfacción, que ya han sido objeto de análisis.

Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección):

Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.

<p>Áreas de mejora: En los criterios anteriores, ya se han previsto acciones de mejora para la medición de la satisfacción de los clientes así como para los mecanismos de quejas y reclamaciones. Sin embargo, no se ha abarcado el tema de los objetivos, por lo tanto se prevé:</p> <ul style="list-style-type: none"> Incluir en el procedimiento previsto por la actividad Actividad 5e.2 objetivos de satisfacción medibles y acciones de monitoreo y evaluación de los mismos. 		
Valoración de Tendencias 70%	Objetivos 30%	Ámbito aplicación 70%
Comparaciones 10%	Causas 30%	Valoración global: 42%
<p>6b. Indicadores de rendimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de clientes y para predecir sus percepciones. Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> Distribución de productos y servicios. Servicio, atención y apoyo al cliente. Quejas y felicitaciones. Reconocimiento externo. 		
<p>Puntos fuertes: MUSOL mide indicadores clave de los resultados con clientes-financiadores, tal y como el ratio de proyectos presentados/aprobados, etc.. En cuanto a los clientes-usuarios de los servicios se centra en mediciones de las percepciones, abordadas en el subcriterio anterior.</p>	<p>Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección):</p> <p>Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.</p>	
<p>Áreas de mejora: Los indicadores citados nos están agrupados en un cuadro de mando, cuya formulación se prevé en la actividad Actividad 1b.1 y que incluirá dichos</p>		

	<p>indicadores. Indicadores adicionales de los resultados en los clientes-financiadores, deberían ser añadidos; además, para los clientes-usuario, al menos para los servicios más comunes llevados a cabo en Europa, se debería incluir indicadores de participación (indicativo de la distribución del servicio):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluir en el cuadro de mando, cuya formulación se prevé en la actividad Actividad 1b.1 indicadores de resultados en clientes-financiadores (ej. N° de requerimientos sobre propuestas/N° propuestas; N° de requerimientos sobre justificaciones/ N° justificaciones, etc). • Incluir en el cuadro de mando, cuya formulación se prevé en la actividad Actividad 1b.1 indicadores de resultados en clientes-usuarios de servicios de formación en Europa (ejemplos: coste por alumnos, N° asistentes en general y medio anual o por proyecto, N° asistentes por € invertido). 	
<p>Valoración de Tendencias 50%</p>	<p>Objetivos 50%</p>	<p>Ámbito aplicación 50%</p>
<p>Comparaciones 50%</p>	<p>Causas 50%</p>	<p>Valoración global: 50%</p>
<p>Criterio 7: Resultados en personas.</p> <p>La Organizaciones Excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de sus estrategias y políticas de apoyo. • Establecen objetivos claros para los Resultados Clave en personas basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida. • Demuestran Resultados de las personas positivos o sostenidos durante al menos 3 años. • Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsen las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Anticipan el rendimiento y resultados futuros. • Entienden cómo se comparan los Resultados clave en personas con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Segmentan los resultados para entender las necesidades y expectativas de grupos específicos de personas. 	
<p>7a. Percepciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son las percepciones que de la organización tienen las personas que la integran. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño. • Estas percepciones de las personas deben dejar claro qué opinan éstas sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos. • Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfacción, implicación y compromiso. ➤ Orgullo de pertenencia y realización de su trabajo. ➤ Liderazgo y gestión. ➤ Establecimiento de objetivos, gestión de competencias y del rendimiento. ➤ Formación y desarrollo de carreras. ➤ Comunicación eficaz. ➤ Condiciones de trabajo. 	
<p>Puntos fuertes: -</p>	<p>Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección):</p> <p>Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.</p>
<p>Áreas de mejora: MUSOL no realiza mediciones de la percepción que de la organización tienen las personas que la integran. Debido a que en gran parte esta medición excede las capacidades de la organización, se plantea empezar por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestar de clima laboral con periodicidad conforme a las capacidades de la organización y, partir de ellas, identificar actividades de mejora. 	

Valoración de Tendencias: 0 %	Objetivos: 0 %	Ámbito aplicación 0 %
Comparaciones 0 %	Causas 0 %	Valoración global: 0 %
<p>7b. Indicadores de rendimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de las personas y para predecir sus percepciones. • Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus políticas de apoyo y sus procesos. • Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implicación y compromiso. ➤ Establecimiento de objetivos, gestión de las competencias y del rendimiento. ➤ Resultados de la gestión del liderazgo. ➤ Formación y desarrollo de carreras. ➤ Comunicación interna. 		
Puntos fuertes: -		<p>Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección):</p> <p>Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.</p>
<p>Áreas de mejora: Actualmente la medición de la evolución del rendimiento de la gestión de las personas se realiza de forma intuitiva, aprovechando el tamaño reducido de la organización. Sin embargo, en el criterio "resultado 3 personas" ya se han previsto acciones para la medición del rendimiento en cuanto a objetivos técnicos y desarrollo de competencias, aprovechamiento de las formaciones, etc. A partir de ello se pueden extraer datos que indiquen la calidad de la gestión de las personas. Para ello, se prevé:</p> <p>7b.1 elaborar estadísticas a partir de los datos recopilados de la medición de los</p>		

	objetivos previstos en las descripciones de puesto y relativas evaluaciones así como en la valoración del impacto de las formaciones.	
Valoración de Tendencias : 0%	Objetivos: 0%	Ámbito aplicación 0%
Comparaciones 0%	Causas 0%	Valoración global: 0%

Criterio 8: Resultados en la sociedad.

Las Organizaciones Excelentes

- Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos relevantes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia social y ambiental y sus políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los Resultados Clave relacionados con la sociedad, basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.
- Demuestran Resultados en la Sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Anticipan el rendimiento y resultados futuros.
- Entienden cómo se comparan los Resultados Clave relacionados con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
- Segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés específicos relacionados con la sociedad.

8a. Percepciones:

- Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes, como, por ejemplo, encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, ONGs, agentes sociales y Administraciones Públicas.
- Estas percepciones de la sociedad deben dejar claro qué opina ésta sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.

<ul style="list-style-type: none"> • Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> - Impacto ambiental. - Imagen y reputación. - Impacto en la sociedad. - Impacto del lugar de trabajo. <p>Premios y cobertura en prensa.</p>		
Puntos fuertes: La misión y valores de MUSOL que se trasladan a sus objetivos estratégicos y proyectos aseguran un alto impacto positivo en la sociedad, debido a que se tratan de proyectos de cooperación, sensibilización, acción social, etc. Los indicadores que se establecen y se miden en cada proyecto se basan en medidas internas y percepciones, por lo que se considera que en este criterio en su conjunto MUSOL logra un altísimo cumplimiento.		Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección): Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.
Áreas de mejora: No procede.		
Valoración de Tendencias : 100 %	Objetivos: 100	Ámbito aplicación 100
Comparaciones 100	Causas 100	Valoración global: 100
8b. Indicadores de rendimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de su impacto en la sociedad y para predecir su percepción. • Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos. • Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> - Resultados ambientales. - Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales. - Resultados en la sociedad. - Resultados respecto a salud y seguridad. 		

- Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.		
Puntos fuertes:	La misión y valores de MUSOL que se trasladan a sus objetivos estratégicos y proyectos aseguran un alto impacto positivo en la sociedad, debido a que se tratan de proyectos de cooperación, sensibilización, acción social, etc. Los indicadores que se establecen y se miden en cada proyecto se basan en medidas internas y percepciones, por lo que se considera que en este criterio en su conjunto MUSOL logra un altísimo cumplimiento.	Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección): Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.
Áreas de mejora:	No procede.	
Valoración de Tendencias : 100 %	Objetivos: 100 %	Ámbito aplicación 100 %
Comparaciones 100 %	Causas 100 %	Valoración global: 100 %

Criterio 9: Resultados clave.

Las Organizaciones Excelentes:

- Desarrollan y acuerdan un conjunto de Resultados Clave económico - financieros y no económicos, basados en las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave, con el fin de determinar el éxito de despliegue de su estrategia.
- Establecen objetivos claros para los Resultados Clave basándose en sus necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida.
- Demuestran Resultados Clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados tendrán sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Anticipan el rendimiento y resultados futuros.
- Entienden cómo se comparan los Resultados Clave con los de organizaciones similares y, donde sea relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.
- Segmentan los resultados para entender el rendimiento y los resultados

estratégicos de la organización en áreas o niveles específicos de la misma.		
<p>9a. Resultados Estratégicos Clave:</p> <p>Son los Resultados Clave económico – financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes se definirá y acordará con los grupos de interés clave. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados económico – financiero. - Gestión y control del presupuesto. - Volumen de productos o servicios clave. - Resultados de los procesos clave. 		
<p>Puntos fuertes:</p>	<p>El trabajo en proyectos facilita el establecimiento a priori y medición on going y ex post de indicadores tanto económicos como técnicos. En este sentido la organización cuenta con alto grado de control sobre los resultados clave, tanto los relativos a los objetivos estratégicos (que se traducen en objetivos de proyectos mediante la planificación operativa) así como los relativos a los indicadores clave de rendimiento (resultados económicos anuales, etc). Dichos resultados son además sujetos a evaluaciones (resultados técnicos) y auditorias (resultados económicos). Las evaluaciones son públicas facilitando el benchmarking. Destaca el alto grado de cumplimiento de la ejecución presupuestaria y de los objetivos técnicos, así como los resultados positivos anuales.</p>	<p>Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección):</p> <p>Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.</p>
<p>Áreas de mejora:</p>	<p>Como ya se ha dicho, la organización carece de un cuadro de mando que aglutine indicadores económicos y no económicos en una herramienta única que facilite la toma de decisiones.</p>	
<p>Valoración de Tendencias : 90 %</p>	<p>Objetivos: 90 %</p>	<p>Ámbito aplicación 90 %</p>
<p>Comparaciones 90 %</p>	<p>Causas 90 %</p>	<p>Valoración global: 90 %</p>
<p>9b. Indicadores Clave de Rendimiento: Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, entender predecir y mejorar los posibles resultados estratégicos clave. Según el objeto de la organización, estas medidas pueden</p>		

centrarse en:

- Indicadores de rendimiento económico – financieros.
- Costes de los proyectos.
- Indicadores de rendimiento de los procesos clave.
- Rendimiento de partners y proveedores.
- Tecnología, información y conocimiento.

<p>Puntos fuertes: El trabajo en proyectos facilita el establecimiento a priori y medición on going y ex post de indicadores tanto económicos como técnicos. En este sentido la organización cuenta con alto grado de control sobre los resultados clave, tanto los relativos a los objetivos estratégicos (que se traducen en objetivos de proyectos mediante la planificación operativa) así como los relativos a los indicadores clave de rendimiento (resultados económicos anuales, etc). Dichos resultados son además sujetos a evaluaciones (resultados técnicos) y auditorias (resultados económicos). Las evaluaciones son públicas facilitando el benchmarking. Destaca el alto grado de cumplimiento de la ejecución presupuestaria y de los objetivos técnicos, así como los resultados positivos anuales.</p>	<p>Notas sobre autoevaluación cuestionario (personal) vs formulario (dirección):</p> <p>Cuestionario y formularios recogidos entre el personal coinciden en una evaluación muy alta de este criterio.</p>	
<p>Áreas de mejora: Como ya se ha dicho, la organización carece de un cuadro de mando que aglutine indicadores económicos y no económicos en una herramienta única que facilite la toma de decisiones. Esta debilidad ya ha sido objeto de otra acción de mejora.</p>		
<p>Valoración de Tendencias : 90 %</p>	<p>Objetivos: 90 %</p>	<p>Ámbito aplicación 90 %</p>
<p>Comparaciones 90 %</p>	<p>Causas 90 %</p>	<p>Valoración global: 90 %</p>

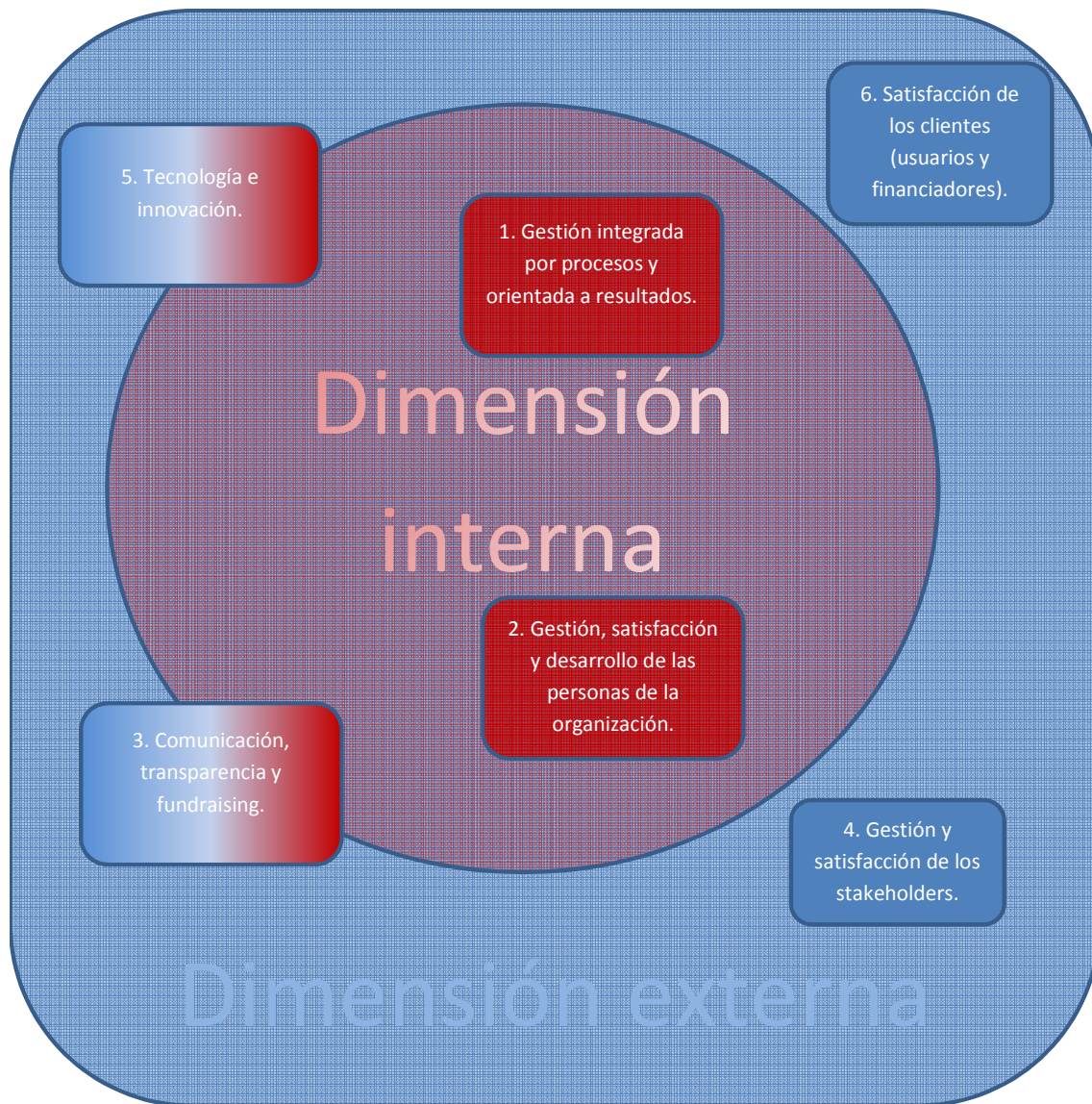
PLAN DE MEJORA “MUSOL EXCELENTE 2015-2018”

A partir de la autoevaluación realizada en base al modelo EFQM de Excelencia, MUSOL ha elaborado un plan de mejora que recoge todas las áreas de mejora identificadas en fase de diagnóstico, plasmadas en actividades específicas, programadas y distribuidas según responsable. La lógica del plan de mejora no se organiza en base a la estructura del modelo EFQM sino en base ámbitos de actuación, que son:

1. Gestión integrada por procesos y orientada a resultados.
2. Gestión, satisfacción y desarrollo de las personas de la organización.
3. Comunicación, transparencia y fundraising.
4. Gestión y satisfacción de los stakeholders.
5. Tecnología e innovación.
6. Satisfacción de los clientes (usuarios y financiadores).

En el cuadro de actividades se indica la correspondencia con los criterios EFQM.

MUSOL, organización excelente



Introducción y objetivos.

El uso de la herramienta del modelo EFQM de Excelencia para la autoevaluación requiere un esfuerzo de adaptación del modelo al sector específico de MUSOL. Se trata un esfuerzo que requiere frecuentemente la “traducción” de determinados conceptos y términos a la realidad de la organización, para asegurar la adecuada comprensión del diagnóstico y del plan por parte de todos los actores implicados y, en particular, para garantizar el alineamiento del personal, de su desempeño y trabajo al enfoque de gestión de MUSOL.

Por ello, en este apartado se definirán los objetivos del presente plan, se aclararán conceptos usados en el desarrollo del mismo y se argumentará la coherencia del plan con el marco estratégico de MUSOL. Este apartado tiene un carácter casi pedagógico y de sensibilización/movilización de cara a las personas que forman parte de la organización, ya que el éxito del plan depende de la implicación de todos. Los términos o expresiones que responden a conceptos básicos se han marcados con “*”.

La coherencia del plan.

El objetivo del presente plan se vincula estrechamente con la visión de MUSOL, que recordamos es *ser una organización de referencia en el trabajo con las organizaciones y entidades públicas regionales y locales de España, África y América Latina, que fomenta la sensibilización, la transparencia y la eficacia, el aprendizaje y la mejora continua, internamente y entre sus contrapartes, para promover el satisfactorio progreso de las poblaciones más desfavorecidas y la participación de las mismas en los procesos de desarrollo local.*

Los conceptos básicos del plan.

El único camino viable de MUSOL para *ser una organización de referencia*, es adoptar *la excelencia como concepto en la gestión de la organización*. Eso requiere la aplicación de *un enfoque de gestión de la calidad total**.

“Calidad total es un sistema de dirección enfocado en las personas que busca el continuo incremento de la satisfacción del consumidor a un coste real continuamente menor. Calidad total es un enfoque sistémico completo (no un área o un programa aislado), y una parte integral de la estrategia de alto nivel; trabaja horizontalmente cruzando funciones y departamentos, implica a todos los empleados desde la cima hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. Calidad total acentúa el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como claves para el éxito organizativo” (Evans 1992, citado por Camisón et al., 2006, 264).

La Gestión de la Calidad Total tiene un carácter totalmente dinámico, vinculado a la evolución del contexto y por lo tanto estrechamente relacionado con la innovación y adaptación al mercado, la orientación al cliente y a los demás stakeholders y la mejora continua, coherente con nuestra organización, su actividad y la constante y radical evolución del sector.

La mejora continua* es esencial para adaptarse al contexto en constante cambio en que opera la organización. Para que la mejora continua se aplique se usarán metodologías distintas, entre ellas la piedra angular de la Mejora Continua en cualquier ámbito de los procesos, productos y/o servicios, el llamado Círculo de Deming, o ciclo Plan, Do, Check, Act (PDCA). La mejora continua debe ser objeto de procedimientos rutinarios y sistemáticos, documentados y, sobretodo, medibles.

Conscientes de que lo que no se mide no se controla, y por lo tanto no se puede modificar y mejorar, es necesario trasladar al ámbito interno las buenas prácticas de *definición y medición de indicadores** que MUSOL aplica sistemáticamente en sus proyectos. En este sentido, los indicadores de procesos, de satisfacción etc. deben

complementar los de output e impacto, que solemos usar en los proyectos, fomentando las sinergias oportunas para generar un cuadro de mando funcional a las exigencias de la organización y gestionar la organización según un enfoque basado en hechos para la toma de decisión.

Para comprender adecuadamente la Gestión de la Calidad Total y su aplicación en nuestra organización, cabe especificar que *los clientes para MUSOL** se dividen en dos grupos: los clientes-usuarios de los servicios que prestamos, tanto gratuitos (“beneficiarios” o “destinatarios” de los proyectos) como servicios remunerados (clientes de nuestras asistencias técnicas, consultorías, asesoramiento, formación, etc. en el marco de musol Consulting); los clientes-donantes de la organización, que confían sus recursos a MUSOL para llevar a cabo acciones de cooperación, sensibilización y educación, acción social, etc. que benefician a terceros (los clientes-usuarios) y cuya satisfacción es tan importante como la de los clientes usuarios. La definición como clientes tanto de donantes como de usuarios de los servicios, no responde a una tendencia hacia la mercantilización de la acción de MUSOL sino pretende destacar la importancia y relevancia que la organización quiere otorgar a personas, instituciones y organizaciones usuarias de nuestros servicios, otorgándole la máxima consideración y volcando hacia ellas la atención de la organización. Evidentemente, MUSOL se relaciona con numerosos actores que no entran en estas categorías y que llamaremos “*stakeholders*”*

La adopción del *concepto de excelencia** como norte de la gestión de calidad de MUSOL responde a la necesidad expresada por la visión de convertirse en una organización de referencia. El concepto de excelencia

es el concepto más integrador de las formas de entender la calidad y se aplica tanto a productos y servicios así como a procesos y a la organización en su conjunto, que reúnen los máximos estándares de calidad (Filippi, 2014,55).

Por ello, se ha utilizado para la elaboración del presente plan el modelo EFQM de excelencia, uno de los modelos más conocidos y consolidados, basado en este concepto de calidad.

La adopción del concepto de excelencia requiere a todas las personas de la organización adoptar en todas las fases del trabajo, en todas las fases de producción de los servicios y en todas las áreas, una actitud de mejora continua y búsqueda constante de la perfección o “de lo mejor posible”, rechazando cualquier solución que pueda afectar la satisfacción de los clientes, tal y como les hemos definido en los párrafos anteriores, así como la satisfacción de todos los stakeholders.

Los valores de MUSOL y su sector de actuación requieren una atención especial a los ámbitos de la *sostenibilidad social y ambiental**. Además, el contexto internacional complejo en que operamos, requiere una atenta y sistemática valoración de los riesgos a que nos enfrentamos en el relacionamiento con contrapartes, en el trabajo en determinadas zonas, etc. Por ello, la tendencia en el presente plan es la *integración de distintos sistemas adaptados a partir de modelo consolidados de gestión de calidad pero también medioambiental y de riesgos.*

La política, el alcance y los objetivos del sistema de gestión de MUSOL.

La tendencia hacia la integración de distintos sistemas de gestión es coherente con el enfoque de la gestión de la calidad total y alineada con el concepto de excelencia, respondiendo adecuadamente a los desafíos del modelo EFQM. Es por ello, que se opta por formular una política y unos objetivos integrados, que guíen tanto la implantación de un sistema de calidad como de gestión medioambiental y de riesgos.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se ha decidido que para orientar el presente plan se formulen la política, el alcance y los objetivos, que sirven tanto para el plan como para la gestión integrada en general de MUSOL.

Por ello, *la política de gestión integrada de MUSOL es:*

Lograr la satisfacción de los ciudadanos, organizaciones e instituciones globales, clientes-usuarios de nuestros servicios y clientes-financiadores de nuestra actividad, así como su implicación en la promoción activa del desarrollo sostenible, desarrollando de forma continua la capacidad de identificación y respuesta a las necesidades del entorno global y local, reduciendo nuestro impacto medioambiental y gestionando los riesgos asociados a nuestra actividad. Para ello, se procurará un desempeño excelente en todos los procesos clave de la organización, equilibrando estandarización y eficiencia con innovación, mediante una atención constante a todos los stakeholders internos y externos y una gestión orientada a resultados.


El alcance de nuestro sistema de gestión abarca todas las áreas funcionales de la sede de MUSOL en Valencia y desde su concepción se prepara para su ampliación a todas las delegaciones en España y en el extranjero de la organización.

Los objetivos de nuestro sistema de gestión integrada son:

- 1) Incrementar el volumen de actividad de MUSOL, fomentando la adquisición, mantenimiento y satisfacción de nuevos clientes-usuarios y clientes-financiadores mediante la creación y gestión de alianzas estratégicas con actores públicos y privados a nivel global, que fomenten la autonomía y sostenibilidad con la consolidación de nuevas fuentes de ingresos propios.*
- 2) Mejorar la eficiencia de la organización implantando un sistema generalizado e integral de gestión por procesos, orientado a la gestión por resultados y adaptando este enfoque a la gestión de proyectos, como elemento innovador y de valor añadido para la gestión de la cooperación, sensibilización/educación y la acción social.*
- 3) Maximizar la eficacia de la organización mediante la mejora continua, la innovación incremental y rompedora, de procesos, comunicación, proyectos y servicios para proponer soluciones transformadoras, creativas, de gran impacto y novedosas para el desarrollo sostenible a nivel global.*
- 4) Analizar y reducir de forma sistemática el impacto ambiental de los proyectos y de la estructura de MUSOL, contribuyendo al desarrollo sostenible en todos los ámbitos de nuestra actuación.*

5) Analizar y reducir de forma sistemática los riesgos asociados a nuestra actividad, de forma general y específica en los proyectos, adaptando las metodologías de gestión de riesgos a la gestión de proyectos, como elemento innovador y de valor añadido para la gestión de la cooperación, sensibilización/educación y la acción social.

Finalmente, cabe mencionar que la dimensión de nuestra organización requiere una adaptación de los modelos de gestión de la calidad y de otro tipo, que se deben aplicar con métodos sencillos y económicos, manejables por toda la organización sin requerir grandes esfuerzos formativos. La adaptación a la organización justifica la priorización de las actividades de mejora que se presenta a continuación.



Actividades del plan de mejora.

CÓDIGO ACTIVIDAD	ACCIÓN DE MEJORA	SUBCRITERIO EFQM	PRIORIDAD	RESPONSABLE	1º sem. 2015	2º sem. 2015	1º sem. 2016	2º sem. 2016	1º sem. 2017	2º sem. 2017	1º sem. 2018	2º sem. 2018
1. Gestión integrada por procesos y orientada a resultados.												
<i>Gestión por procesos.</i>												
1.1	Diseñar un mapa de procesos coherente con la estrategia de la organización en base al cual se organice la información y documentación de la entidad.	2d.2	Alta	Responsable de Calidad	X							
1.2	Diseñar un sistema de organización de la documentación del sistema de gestión integrado (política, objetivos, procesos, procedimientos, modelos y registros), coherente con el mapa de procesos y en base a una codificación clara, adaptando, revisando o reestructurando el manual de	5a.2	Alta	Responsable de Calidad	X	X						

	procedimientos.											
1.3	Revisar los procedimientos existentes y avanzar en la elaboración de nuevos procedimientos sistematizándolos mediante un formato o modelo único que incluya indicadores de rendimiento para el cuadro de mando. Se consideran prioritarios los procedimientos relacionados con la gestión de proyectos y los procedimientos ya en uso en el área de administración y finanzas (en uso pero aun no debidamente sistematizados), seguirán los demás procedimientos previstos en el presente plan de mejora y los que el grupo de calidad e innovación priorice.	5a.1	Alta	Responsable de Calidad	X	X	X	X	X	X	X	X
1.4	Integrar el procedimiento de funcionamiento del grupo de calidad e innovación en el manual	3c.1	alta	Responsable de Calidad	X							

	de procedimientos.											
1.5	Incluir el procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas en el manual de procedimientos.	5d.2	alta	Responsable de Calidad	X							
Indicadores y cuadro de mando integral (balanced scorecard)												
1.6	Dotar MUSOL de un cuadro de mando que aglutine indicadores técnicos (relacionados con los objetivos estratégicos y previstos en los planes estratégicos), de gestión (relacionados con los procesos y la eficiencia) y económicos (objetivos de contratación, etc.) en una herramienta única de fácil interpretación para toda la dirección ejecutiva.	1b.1:	media	Responsable de Calidad			X					
1.7	Incluir en los procedimientos del manual de procedimientos la actualización de las herramientas que alimentarán el cuadro de mando, de manera que	1b.2:	media	Responsable de Calidad				X				

	posibles impactos medioambientales significativos, adaptando el modelo de gestión medioambiental ISO 14000.											
1.11	Elaborar y difundir un guía básico de hábitos medioambientales en las oficinas de MUSOL, contando con el apoyo de voluntarios.	4c.2	media	Voluntario	X							

CÓDIGO ACTIVIDAD	ACCIÓN DE MEJORA	SUBCRITERIO EFQM	PRIORIDAD	RESPONSABLE	1º sem. 2015	2º sem. 2015	1º sem. 2016	2º sem. 2016	1º sem. 2017	2º sem. 2017	1º sem. 2018	2º sem. 2018
2. Gestión, satisfacción y desarrollo de las personas de la organización.												
2.1	Incluir en las descripciones de puesto referencia a los procesos en que participa el personal.	5a.3	Alta	Responsable de Calidad	X	X	X	X	X	X	X	X
2.2	Incluir la misión, visión y valores de la organización en las	1a.1:	Alta	Voluntario	X							

	descripciones de puesto.											
2.3	Elaborar un procedimiento documentado de acogida e inducción del personal remunerado y voluntario que incluya la entrega y conocimiento de la misión, visión y valores.	1a.2:	Media	Voluntario		X						
2.4	Incluir en las descripciones de puesto las competencias diferenciando en generales y específicas y previendo objetivos de desarrollo de las mismas.	3a.1	Media	Responsable directo de cada persona		X						
2.5	Elaborar de forma participativa un diccionario de competencias de MUSOL diferenciando en generales y específicas, contando con el apoyo de voluntarios.	3a.2	Media	Responsable de Calidad			X					
2.6	Incluir en las descripciones de puesto objetivos con indicadores técnicos	3a.3	Media	Responsable directo de cada			X	X	X	X	X	X

	SMART que faciliten la evaluación del personal y la identificación de las áreas de mejora. Dichos objetivos deben estar vinculados a los procesos en que participa cada puesto y a los objetivos estratégicos de la organización.			persona								
2.7	Incluir en el manual de procedimientos un procedimiento de valoración y planificación de las necesidades de voluntariado (Plan de voluntariado), como desarrollo del manual de gestión del voluntariado.	3a.4	Media	Responsable de Calidad					X			
2.8	Revisar el organigrama de MUSOL adaptándolo a las exigencias del nuevo plan estratégico.	3a.5	Alta	Responsable de Calidad	X							
2.9	Incluir en el manual de procedimientos un procedimiento de evaluación anual del personal que dé como fruto la planificación de la formación del	3b.1	Alta	Responsable de Calidad		X						

	personal, manteniendo el carácter consensuado de las prioridades formativa. Se usarán para ello el proceso y los modelos ya en uso pero aun no formalizados.											
2.10	Aumentar el % de ejecución del plan de formación anual, mediante la implicación proactiva del personal en la búsqueda de los cursos, que deberá incluirse el en procedimiento de planificación de la formación.	3b.2	Alta	Responsable de Calidad		X	X	X	X	X	X	X
2.11	Incluir en el manual de procedimientos un procedimiento de valoración de la eficacia de las formaciones del personal y de la aplicación de sus contenidos en el trabajo.	3b.3	Media	Responsable de Calidad							X	X
2.12	Realizar encuestar de clima laboral con periodicidad conforme a las capacidades de la organización y, partir de	7a.1	Media	Responsable de Calidad					X		X	

	forma sistemática mediante un procedimiento documentado y facilite la implicación de los grupos de interés, contando con el apoyo de voluntarios.											
3.2	Adoptar un procedimiento documentado para asegurar que toda la información de transparencia y rendición de cuentas prevista por las principales herramientas del sector (Fundación Lealtad, herramienta de transparencia y buen gobierno de la CONGDE, Ley de transparencia, etc.) esté disponible, mediante la aplicación sistemática y documentada de checklists, al menos anuales, contando con el apoyo de voluntarios.	1c.2:	Alta	Responsable de Calidad	X							
3.3	Publicar un boletín con periodicidad al menos bimensual dirigido al personal y al patronato	3d.1	Alta	Responsable sub-área comunicación		X						

	del MUSOL con informaciones y noticias sobre la organización, contando con el apoyo de voluntarios.											
3.4	Mejorar la infraestructura (pintar paredes, cambio disposición complementos como cuadros y fotos, iluminación, etc.) y el mobiliario así como la estructura de archivo y almacenamiento, consolidando un estilo uniforme en la oficina inspirado en los valores de la sobriedad, la solidaridad, la innovación y coherente con la imagen de marca de MUSOL.	4c.3	Media	Responsable de Calidad	X		X		X		X	
3.5	Crear un procedimiento de clasificación y organización de las publicaciones internas y externas, incluyendo los artículos, compatible con las limitaciones de espacio y archivo y que fomente la difusión interna y/o externa de	4.c.4	Alta	Responsable de Calidad	X	X	X					

	plasmándose un procedimiento para ello a incluir en el manual de procedimientos.											
3.7	Realizar un boletín mensual de MUSOL que incluya las actividades mensuales previstas, contando con el apoyo de voluntarios, y aumentando su difusión mediante el CRM, plasmándose un procedimiento para ello a incluir en el manual de procedimientos.	5c.1	Alta	Responsable sub-área comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X
3.8	Elaborar un procedimiento que se incluya en el manual de procedimientos para la elaboración y ejecución de planes de comunicación de eventos, proyectos y acciones que se aplique sistemáticamente y de forma documentada, con un enfoque innovador e integral en el aprovechamiento de los medios a disposición. Los planes de comunicación	5c.2	Media	Responsable de Calidad	X							

	incluirán indicadores para permitir su mejora continua.											
3.9	Elaborar un procedimiento que se incluya en el manual de procedimientos para el manejo de las redes sociales, que asegure publicaciones frecuentes y pertinentes, el aumento del público y de las visitas en las páginas web, FB, Twitter y LinkedIn de MUSOL, contando con el apoyo de voluntarios. El procedimiento describirá cómo escoger, programar y ejecutar las publicaciones, poner en marcha acciones de aumento del tráfico, etc. y se ejecutará con el apoyo de voluntarios.	5c.4	Media	Responsable de Calidad	X							
3.10	Realizar una campaña anual de captación de socios utilizando las herramientas de planificación, ejecución y seguimiento a elaborar en la actividad	4a.5	Alta	Responsable sub-área comunicación		X		X		X		X

	5c.2. De acuerdo a esta herramienta, cabe destacar la importancia de los indicadores de eficacia para ir mejorando continuamente las técnicas usadas.											
3.11	Reestructurar la página web de MUSOL, coherentemente con el mapa de procesos de la organización y teniendo en cuenta el checklist previsto por la Actividad 1c.2, para mejorar la accesibilidad a la información, el aspecto y el carácter user-friendly, 3.0 e innovador de la página.	5c.5	Alta	Responsable sub-área comunicación		X						
3.12	Incluir en el manual de planificación estratégica y operativa y aplicar una fase de difusión sistemática de los planes estratégicos.	2d.1	Media	Responsable de Calidad								
3.13	Difundir el plan musol EXCELENTE, sus avance y resultados finales para posicionar a MUSOL como modelo	general	media	Responsable sub-área comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X

	de gestión integral de organizaciones no lucrativas.											
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

CÓDIGO ACTIVIDAD	ACCIÓN DE MEJORA	SUBCRITERIO EFQM	PRIORIDAD	RESPONSABLE	1º sem. 2015	2º sem. 2015	1º sem. 2016	2º sem. 2016	1º sem. 2017	2º sem. 2017	1º sem. 2018	2º sem. 2018
4. Gestión y satisfacción de los stakeholders.												
4.1	Identificar los partners sin fin lucrativo prioritarios y firmar con ellos convenios de colaboración genéricos para plasmar las relaciones inter-institucionales.	4a.1	Media	Director ejecutivo	X							
4.2	Elaborar un plan de acción para la promoción de las alianzas con el sector privado, seleccionando las empresas en base a los criterios de la Policy de Comunicación de MUSOL y definiendo objetivos diferenciados	4a.2	Alta	Director área proyectos		X						

	<p>en la alianza (donativo finalistas, donativo de estructura, voluntarios corporativos, otras colaboraciones en especie, etc.) y medible con indicadores SMART. Dicho plan, en la parte dirigida a donativos finalistas, será vinculado al plan operativo anual de MUSOL. Es decir, en el plan operativo se establecerán los proyectos a proponer a las empresas que serán recogidos en el plan de acción para la promoción de las alianzas con el sector privado. Este procedimiento se incluirá en el manual de planificación. Se valorará la alianza con proveedores, para construir relaciones de colaboración integral de carácter win-win.</p>											
4.3	<p>Implementar de forma sistemática el plan de acción para la promoción de las</p>	4a.3	Alta	Director área proyectos			X		X	X	X	X

	alianzas con el sector privado, realizando las visitas y reuniones previstas y las acciones de contacto y seguimiento previstas.											
4.4	Evaluar el plan de acción para la promoción de las alianzas con el sector privado, según los indicadores establecidos y sistematizando acciones de mejora.	4a.4	Alta	Responsable de Calidad				X		X		X
4.5	Ampliar la presencia internacional mediante delegaciones debidamente registradas ante las autoridades competentes en Europa y en los países en vías de desarrollo prioritarios o considerados de interés para el desarrollo de asistencias técnicas.	4a.3	Alta	Director área proyectos	X	X	X	X	X	X	X	X

CÓDIGO ACTIVIDAD	ACCIÓN DE MEJORA	SUBCRITERIO EFQM	PRIORIDAD	RESPONSABLE	1º sem. 2015	2º sem. 2015	1º sem. 2016	2º sem. 2016	1º sem. 2017	2º sem. 2017	1º sem. 2018	2º sem. 2018
5. Tecnología e innovación.												
5.1	Realizar revisiones sistemáticas y periódicas de la organización de la información del servidor y de la documentación del archivo, de acuerdo a la metodología 5S.	4d.1	Media	Responsable de Calidad	X		X		X		X	
5.2	Establecer un procedimiento de clasificación y almacenamiento de archivos video, audio (Onedrive) y fotos (FlickPro) en la nube y realizar un plan de choque para la reclasificación del conjunto de archivos video, audio y fotos existentes, contando con el apoyo de	4d.2	Alta	Responsable de Calidad	X							

	voluntarios.											
5.3	Identificar y realizar copias de seguridad en la nube de la información de proyectos.	4d.3	Media	Directora de administración		X						
5.4	Poner en marcha una aplicación colaborativa (google site) para la gestión de las tareas de proyectos y personas, progresivamente alineado a los procedimientos que se vayan sistematizando en los procesos de gestión de proyectos.	4d.4	Alta	Directora de administración	X							
5.5	Reorganizar la documentación institucional (manual de procedimientos, etc.) en una aplicación operativa integrada en el sistema Google (Drive) y de forma coherentemente con el mapa de procesos previsto por la	4d.5	Alta	Responsable de Calidad	X							

	Actividad 2d.2.											
--	-----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

CÓDIGO ACTIVIDAD	ACCIÓN DE MEJORA	SUBCRITERIO EFQM	PRIORIDAD	RESPONSABLE	1º sem. 2015	2º sem. 2015	1º sem. 2016	2º sem. 2016	1º sem. 2017	2º sem. 2017	1º sem. 2018	2º sem. 2018
6. Satisfacción de los clientes (usuarios y financiadores).												
6.1	Realizar investigaciones cada dos años para captar tendencias, necesidades e innovaciones para atender las necesidades de los grupos meta de la organización, en particular en Europa, utilizando técnicas de marketing relacional y el CRM.	5b.1	Media	Responsable sub-área comunicación		X				X		
6.2	Habilitar en la página web de MUSOL un canal de comunicación directo para quejas y sugerencias.	5d.1	Media	Responsable sub-área comunicación			X					

6.3	Formar el personal de MUSOL en la metodología de calidad de los servicios SERVQUAL y en la elaboración de encuestas de satisfacción.	5e.1	Media	Responsable de Calidad		X						
6.4	Asegurar mediante un nuevo procedimiento documentado que todos los servicios prestados por MUSOL incluyan herramientas de medición de la satisfacción del cliente, cuyos datos se sistematicen y comuniquen a quien corresponda.	5e.2	Media	Responsable de Calidad			X					
6.5	En el caso de las formaciones, asegurar mediante un nuevo procedimiento documentado que la adquisición de conocimientos y el cambio de actitudes se mida sistemáticamente, se procese en estadísticas y se	5e.3	Media	Responsable de Calidad			X					

	comunique a quien corresponda.											
6.6	Incluir en el procedimiento previsto por la actividad Actividad 6.4 objetivos de satisfacción medibles y acciones de monitoreo y evaluación de los mismos.	6a.1	Media	Responsable sub-área comunicación			X					
6.7	Incluir en el cuadro de mando, cuya formulación se prevé en la actividad Actividad 1b.1 indicadores internos de resultados en clientes-financiadores (ej. N° de requerimientos sobre propuestas/N° de propuestas; N° de requerimientos sobre justificaciones/ N° de justificaciones, etc).	6b.1	Media	Responsable de Calidad				X				
6.8	Incluir en el cuadro de mando, cuya formulación se prevé en la actividad Indicadores internos de resultados en clientes-usuarios de servicios de formación en Europa (ejemplos:	6b.2	Media	Responsable de Calidad				X				

	coste por alumnos, N° asistentes en general y medio anual o por proyecto, N° asistentes por € invertido).											
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Coherencia con las prioridades estratégicas.

Las actividades del plan de mejor se encuadran en el “Eje estratégico de acción” denominado “Musol excelente” y en el “Macro sector prioritario” denominado “Emprender un proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad total basado en el concepto de excelencia y usando modelos reconocidos a nivel nacional e internacional, generales y específicos del sector sin ánimo de lucro” y “Sistematizar y difundir la experiencia de gestión de la calidad en MUSOL para alimentar la gestión del conocimiento y el aprendizaje en sector sin ánimo de lucro”.

Indicadores del plan de mejora.

- Se realiza el 90 % de las actividades previstas por el plan de mejora.
- Aumenta un 20 % el número de socios que pagan una cuota a la Fundación.
- En 2018, aumenta un 20 % el volumen anual de subvenciones obtenidas (año base: 2014).
- En 2018, MUSOL colabora con 5 empresas privadas mediante acuerdos firmados.
- En 2018, MUSOL colabora con 3 organizaciones sin fines lucrativos mediante acuerdos firmados.
- En 2018, musol Consulting logra un volumen de contratación de 150.000 € anuales.
- El porcentaje de satisfacción global de los clientes-usuarios de MUSOL es superior al 85% (media de los resultados de las encuestas somistrada durante el año en todos los años de 2015 a 2018).

BIBLIOGRAFIA

Camisón, C. Z., Cruz, S. R., González, T. F. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.

Filippi, F. (2014). Gestión de la calidad total y calidad de la democracia: coincidencias y sinergias entre la gestión de la calidad total y la gobernanza en las administraciones locales.