

LA EXCELENCIA OPERATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: VALORACIÓN INICIAL

CRISTINA RICO

Universidad Politécnica de Cataluña, España
crico@andorra.ad

El objeto del trabajo de campo que se expone a continuación ha sido realizar la Evaluación Inicial del Sistema de Gestión del Departamento de Trámites administrativos del Gobierno de Andorra. Para esta evaluación se ha seguido la metodología descrita por Sonia Martín Pérez y Paulino Martín Seco en su *“Guía para la implantación de la gestión basada en procesos en la Administración Pública”*. Con el modelo descrito los autores pretenden ayudar a los gestores públicos a conducir sus organizaciones hacia la excelencia operativa.

Como resultado del análisis realizado, se han identificado los puntos fuertes y las oportunidades de mejora del Sistema de Gestión del Departamento de Trámites.

El trabajo expuesto forma parte de una propuesta más amplia que abarca las diferentes etapas que integran el proceso de mejora continua, aplicado a la Administración Pública en el marco de los microestados europeos.

Palabras clave: Administración Pública, calidad, mejora continua, gestión por procesos.

OPERATIONAL EXCELLENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: INITIAL ASSESSMENT

The object of the work that is exposed next has been to carry out the Initial Evaluation of the Management System of the Department of Administrative Procedures of the Government of Andorra. For this evaluation, the methodology described by Sonia Martín Pérez and Paulino Martín Seco has been followed in its *“Guide for the implementation of process-based management in Public Administration”*. With the model described, the authors intend to help public managers to lead their organizations to the operational excellence.

As a result of the analysis carried the strengths and opportunities for improvement of the Management System of the Department of Procedures have been identified.

The work presented is part of a broader proposal that covers the different stages that make up the process of continuous improvement, applied to Public Administration of European microstates.

Keywords: Public Administration, quality, continuous improvement, process management.

INTRODUCCIÓN

La actual Administración Pública se enfrenta al reto de tener que adaptarse a una sociedad que evoluciona de forma constante, en la que las tecnologías de la información ya forman parte de su realidad adquiriendo un papel protagonista. El ciudadano está cada vez más informado y se muestra más exigente con los servicios que recibe del sector público. Esta evolución en el rol del ciudadano ha supuesto una diferencia fundamental con el papel que venía desempeñando históricamente frente a la Administración.

Como indica Sonia Martín Pérez y Paulino Martín Seco (2013: 27): *“Hemos de buscar el tránsito de la administración burocrática a la administración gestionada, para situarnos en la gestión Integral Sostenible de las Administraciones Públicas, y para ello tenemos que analizar el pasado, situándonos en el presente y así poder planificar el futuro”*.

Siguiendo estos principios, los autores han desarrollado una metodología que pretende ayudar a los gestores públicos a conducir sus organizaciones hacia la excelencia operativa y que detallan en su *“Guía para la implantación de la gestión basada en procesos en la Administración Pública”*.

Se entiende por proceso, el conjunto de actividades que transforman entradas en salidas, mediante la utilización de recursos. Conocer los procesos de una organización supone conocer profundamente el trabajo desarrollado en la organización y permite mejorarlo, incrementando su eficacia y eficiencia.

Los sistemas de gestión tratan de implementar una metodología sistemática que siga un ciclo preestablecido, partiendo de unos objetivos iniciales propuestos en base al resultado del análisis previo de la información de la que se dispone y marcando las líneas estratégicas de actuación de la organización para conseguir sus objetivos y así poder mejorar de forma continua.

En el presente artículo se describe el resultado de la Evaluación Inicial del estado en que se encuentra el Sistema de Gestión del Departamento de Trámites Administrativos del Gobierno de Andorra. Se ha decidido aplicar la primera fase

de la metodología propuesta a este departamento porque actualmente está certificado en la ISO 9000 de calidad. Este hecho aseguró que no nos encontraríamos con un estado inicial muy precario, donde no se hubiese iniciado ninguna acción con el fin de implementar el concepto de calidad y desarrollar la mejora continua, dándole más sentido a la aplicación del modelo.

Este estudio forma parte de la tesis doctoral titulada *Un planteamiento metodológico acerca de la mejora en el sector público de los microestados europeos*. El objetivo de este trabajo de investigación es definir una metodología cuya aplicación suponga una mejora en la Administración Pública de gobiernos que tienen estructuras administrativas simplificadas, como se da en los microestados europeos. En concreto, se pretende mejorar la realización del trámite administrativo.

Por trámite administrativo se entiende la gestión que realiza el Administrado ante la Administración Pública, con el objetivo de obtener un resultado concreto. En el trámite administrativo interviene dos actores, el Administrado y la Administración, por este motivo la mejora debe plantearse tanto en el ámbito del rol del usuario como en el rol del prestador del servicio.

La mejora de la Administración supondrá la necesidad de realizar cambios internos significativos que mejoren su gestión orientándola hacia el camino de la excelencia. Para conseguirlo se ha aplicado la guía elaborada por Sonia Martín Pérez y Paulino Martín Seco que supone una adaptación de otras metodologías que se aplican en el sector privado y que ahora tiene sentido aplicarlas como herramienta de mejora en las organizaciones públicas.

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

La Evaluación Inicial, que es el primer paso en la aplicación del modelo descrito en la “Guía para la implantación de la gestión basada en procesos en la Administración Pública”, se ha realizado con el fin de conocer el estado del Sistema de Gestión y definir su grado de madurez. El resultado obtenido nos ayudará a establecer políticas y estrategias que nos permitirán cumplir con los objetivos propuestos, consiguiendo la mejora continua de la organización.

Para facilitar el método de evaluación se han agrupado los procesos en cinco criterios que se dividen en varios subcriterios. Los criterios y subcriterios definidos son los siguientes:

Primer criterio: Estrategia.

La estrategia se divide en seis subcriterios:

1. Política
2. Planificación estratégica
3. Dirección y coordinación
4. Liderazgo y motivación
5. Información y comunicación
6. Difusión

Segundo criterio: Recursos y sistemas.

Los recursos y sistemas se desglosan en los siguientes subcriterios:

1. Recursos humanos
2. Infraestructuras y equipamiento
3. Compras y aprovisionamiento
4. Sistemas de gestión de calidad
5. Otros sistemas de gestión
6. Nuevas tecnologías

Tercer criterio: Prestación del servicio.

En la prestación del servicio se analizan los tres subcriterios siguientes:

1. Diseño del servicio
2. Planificación de la prestación
3. Desarrollo de la prestación

Cuarto criterio: Medición, análisis y mejora.

La medición, análisis y mejora se valora analizando tres subcriterios:

1. Medición y control
2. Análisis y evaluación
3. Mejora

Quinto criterio: Clientes.

En los clientes se analizan los siguientes subcriterios:

1. Necesidades y expectativas
2. Medición de la satisfacción
3. Sistemas de quejas y sugerencias

La evaluación del estado inicial de los 21 subcriterios definidos anteriormente se realizó mediante entrevistas personales que mantuve con el director y el responsable de la elaboración y seguimiento documental del Departamento de trámites. En estas entrevistas, se les explicó la metodología que se describe a continuación y se les pidió que puntuaran cada subcriterio según el grado de madurez en el que ellos creían que se encontraba. Para justificar su puntuación las argumentaron según las evidencias que la metodología define para cada grado de madurez de cada subcriterio.

Posteriormente también entrevisté a dos técnicos del Departamento con el fin de contrastar la información.

Para realizar la valoración numérica de los subcriterios, se utilizó la sistemática siguiente:

- Se asignaron las puntuaciones de la columna A a cada uno de los cuatro grados de madurez, cuando la realidad de la organización coincidía con la descripción de cada grado.
- Se establecieron las puntuaciones de la columna B, cuando la realidad de la organización se encontraba entre la situación descrita para ese nivel y el siguiente.
- Se seleccionaron los valores de la columna C, siempre que la realidad de la organización se encontrara próxima a la situación descrita para el siguiente nivel de madurez, pero sin llegar a alcanzarlo totalmente.

Con esta metodología se definen tres niveles diferentes para cada grado de madurez permitiendo ajustar la puntuación a la realidad encontrada. Esto no aplica al último nivel, porque la excelencia no puede obtenerse parcialmente.

Se entiende que la *sistematización* es la situación de partida y a medida que se mejora el sistema, se llega al *seguimiento y control*. Cuando se mejora este estadio se alcanza la *mejora continua* que adquiere su máximo exponente con la obtención de la *excelencia*. La metodología asigna un valor numérico a cada una de estas situaciones en función de si el grado de desarrollo e implementación logrado se encuentra en un estadio A, B o C.

De esta forma en un mismo nivel de madurez se pueden tener tres puntuaciones diferentes que corresponden a los diferentes grados de implementación.

Tabla 1 Puntuación de los grados de madurez

<i>Grados de madurez</i>	Puntuación		
	A	B	C
Sistematización	1	2	3
Seguimiento y control	4	5	6
Mejora continua	7	8	9
Excelencia	10		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

2. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El resultado que se obtuvo después de llevar a cabo la evaluación de los diferentes aspectos que conforman la estrategia fue el siguiente:

2.1 Política

Al evaluar este proceso se obtuvo que su grado de madurez se situaba en la **Excelencia**. La política estaba definida, consolidada y alineada con la Misión, Visión y los Valores de la organización. Se pudo constatar que se tenía en cuenta la política al desarrollar las actividades y que se revisaba y actualizaba periódicamente.

Tabla 2 Análisis subcriterio Política

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización	No están establecidos la Misión, Visión y Valores de la organización.	
Procesos en desarrollo		
Seguimiento y control	Se establece la Misión, Visión y Valores de la organización.	Política de calidad y lista de valores.
Procesos bajo control		
Mejora continua	Se revisan periódicamente la Misión, Visión y valores actualizándolos y adaptándolos a los cambios.	Resultados de la revisión del sistema. Carteles, actas correos,...
Procesos eficaces y eficientes	Se comunica a todas las personas de la organización.	
Excelencia	La política se despliega mediante objetivos alineados con la visión, misión y valores.	Plan de objetivos.
Procesos excelentes	Se tiene en cuenta a la hora de desarrollar todas las actividades. Se revisan periódicamente actualizándolas y adaptándolas a los cambios.	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

2.2 Planificación estratégica

La madurez de la planificación estratégica se sitúa en el grado de la **Mejora continua**. Se han encontrado evidencias de que se planifican las actividades, se definen los objetivos, que son medibles y se realiza un seguimiento periódico. La información que se recoge de este seguimiento, no siempre se utiliza para proponer mejoras o nuevas propuestas.

Tabla 3 Análisis subcriterio Planificación estratégica

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización	No se planifican algunas de las actividades desarrolladas en la organización, aunque se establecen objetivos.	Objetivos.
Procesos en desarrollo		
Seguimiento y control	Se planifican las actividades de prestación del servicio, y algunas de gestión de los recursos y sistemas.	Planes de actuación y recursos. Planes de objetivos.
Procesos bajo control	Se establecen objetivos medibles y se despliegan.	
Mejora continua	Se planifican todas las actividades, tanto de prestación de servicio como de gestión de recursos y sistemas.	Informe de seguimiento de los planes. Cuadros de indicadores.
Procesos eficaces y eficientes	Se establecen los objetivos medibles y se despliegan. Se realiza el seguimiento de los objetivos y de los planes de la organización periódicamente. Se evalúan los resultados a través de indicadores y se proponen mejoras basadas en esos resultados.	
Excelencia	Se planifica el cambio y la mejora en la organización.	Informes, memorias y valoraciones. Plan de acciones de mejora. Nuevos planes. Investigación del sector público.
Procesos excelentes	Participan en la planificación todos los grupos de interés de la organización. Se tienen en cuenta las tendencias actuales en materia de planificación.	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

2.3 Dirección y coordinación

En el departamento existe un responsable de calidad que realiza el seguimiento y evaluación del sistema. Los resultados se tienen en cuenta para emprender nuevas acciones. Después de su evaluación, la dirección y coordinación se sitúa en el grado de madurez de la **Excelencia**.

Tabla 4 Análisis subcriterio Dirección y coordinación

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización	No hay responsable de calidad en la organización.	
Procesos en desarrollo	No existe una estructura ni se han creado grupos de trabajo.	
Seguimiento y control	Existe un responsable de calidad.	Nombramiento responsable de calidad.
Procesos bajo control	Hay una estructura orgánica para el desarrollo de las tareas de calidad.	Constitución grupos de mejora y comité de calidad.
Mejora continua	Existe un responsable de calidad y sus funciones están definidas.	
Procesos eficaces y eficientes	Hay una estructura orgánica para el desarrollo de las tareas de calidad, se coordina y planifica su funcionamiento. Se asignan los recursos necesarios para el desarrollo de los planes y se nombran responsables.	Funciones en el manual de gestión y/o la legislación. Protocolo del plan de mejora o de calidad.
Excelencia	Existe un responsable de calidad y sus funciones están definidas.	
Procesos excelentes	Hay una estructura orgánica para el desarrollo de las tareas de calidad, se coordina y planifica su funcionamiento. Se asignan los recursos necesarios para el desarrollo de los planes y se nombran responsables. Se realiza el seguimiento y evaluación de las actividades planificadas. Se utilizan los resultados para la elaboración de nuevos planes.	Funciones en el manual de gestión y/o la legislación. Protocolo del plan de mejora o de calidad. Informes de seguimiento y evaluación. Memoria de participación en premios.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

2.4 Liderazgo y motivación

Al analizar este subcriterio se pudo constatar que los responsables de la organización fomentan la cultura de la calidad, pero aún no se ha conseguido llegar a la implicación de todos los grupos de interés. El grado de madurez se sitúa en la **Mejora continua**.

Tabla 5 Análisis subcriterio Liderazgo y motivación

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización	Los responsables no participan en los desarrollos de los planes de mejora, ni fomentan la cultura de la calidad.	
Procesos en desarrollo		
Seguimiento y control	Existe el compromiso por parte de los responsables de participar en los planes de mejora, y comunicar a la organización toda la información sobre el funcionamiento del sistema.	Protocolo del plan de mejora. Grupos de mejora.
Procesos bajo control		
Mejora continua	Los responsables de la organización fomentan la cultura de la calidad y la participación en Planes de Mejora resultado de la revisión periódica del sistema.	Revisión del sistema. Protocolo del plan de mejora y grupos de mejora.
Procesos eficaces y eficientes		
Excelencia	Los responsables además fomentan la colaboración, innovación y creatividad de todos los grupos de interés de la organización a través de la motivación, la recompensa y el reconocimiento de estos.	Convenios, Proyectos de Innovación, Premios, Planes de incentivos
Procesos excelentes		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

2.5 Información y comunicación

Después de la valoración de los aspectos que conforman la información y la comunicación se observó que en la organización existen canales formales de comunicación y desde hace tiempo, se fomenta el uso de las nuevas tecnologías, situándose en el nivel de **Excelencia**.

Tabla 6. Análisis subcriterio Información y comunicación.

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización	No hay establecidos canales formales de comunicación.	
Procesos en desarrollo		
Seguimiento y control	Se establecen canales formales de comunicación para la gestión de la información.	Plan de comunicación.
Procesos bajo control		
Mejora continua	Se comprueba la eficacia de los canales establecidos y se proponen mejoras en base a los resultados obtenidos.	Seguimiento del plan. Cuadro de indicadores.
Procesos eficaces y eficientes		
Excelencia	Se fomenta el uso de las nuevas tecnologías (Intranet, Internet, base de datos, etc)	Página web, Intranet, etc.
Procesos excelentes		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

2.6 Difusión

Al analizar el subcriterio de la difusión, se constata que periódicamente se evalúa y realiza un seguimiento del plan. En este aspecto la organización se sitúa en el grado de madurez que corresponde a la **Mejora continua**.

Tabla 7. Análisis subcriterio Difusión

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización	No hay establecidos ningún tipo de difusión en la organización.	
Procesos en desarrollo		
Seguimiento y control	Se elabora el plan de difusión.	Plan de difusión.
Procesos bajo control		
Mejora continua	Se comprueba la eficacia del plan y se establecen mejoras en base a los resultados obtenidos.	Seguimiento del plan. Cuadro de indicadores.
Procesos eficaces y eficientes	La organización está pendiente en jornadas, seminarios, congresos, etc.	
Excelencia	Las partes interesadas participan en el desarrollo del plan, se tienen en cuenta las últimas tendencias de marketing.	Cartas de servicio, Publicidad, etc.
Procesos excelentes		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

2.7 Valoración global de la Estrategia

En función de las evidencias encontradas se le asignó una puntuación numérica a cada uno de los subcriterios definidos.

El resultado de la valoración ha sido el siguiente:

Tabla 8. Puntuación de la Estrategia

Estrategia	Grado de madurez									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Política										X
Planificación estratégica									X	
Dirección y coordinación										X
Liderazgo y motivación								X		
Información y comunicación										X
Difusión							X			
Nº de casillas puntuadas (A)							1	1	1	3
Valor asignado a cada casilla (B)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Puntos por columna (AxB)							7	8	9	30
Resultado Total ($\Sigma (AxB)/6$)									9	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El grado de madurez de la estrategia, en función de las puntuaciones asignadas a los subcriterios es de **9**.

3. EVALUACIÓN DE RECURSOS Y SISTEMAS

El resultado que se obtuvo después de evaluar los aspectos incluidos en el criterio de los recursos y sistemas fue el siguiente:

3.1 Recursos humanos

Al evaluar este aspecto se pudo constatar que la gestión del personal se realiza en base a competencias. Los planes de formación y de carrera profesional están documentados, se evalúan y en base a este análisis se aplican políticas de recompensa y reconocimiento. En consecuencia, el grado de madurez se situó en la **Excelencia**.

Tabla 9 Análisis subcriterio Recursos humanos

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización	No existe gestión de RR.HH. La formación no se planifica.	
Procesos en desarrollo		
Seguimiento y control	Se establecen planes de formación que contienen objetivos, recursos e impacto sobre la organización de acuerdo con las necesidades establecidas.	Plan de formación.
Procesos bajo control		
Mejora continua	Se establecen sistemas de gestión de RRHH acordes a las competencias específicas del puesto y se planifica la formación de acuerdo con el servicio. Se evalúa la eficacia de las acciones formativas y se definen nuevos planes.	Descripción de los puestos de trabajo. Seguimiento y valoración del Plan.
Procesos eficaces y eficientes		
Excelencia	La gestión de los RRHH, así como los planes de formación y la carrera profesional se hace en base a competencias y considerando las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Se aplican técnicas innovadoras para mejorar el rendimiento y asociarlas a políticas de recompensa y reconocimiento.	Plan de gestión por Competencias.
Procesos excelentes		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

3.2 Infraestructuras y equipamiento

Después de evaluar los aspectos de este subcriterio, se concluyó que su grado de madurez se situaba en la **Excelencia**. Se reconoce la necesidad de conocer nuevas tecnologías y de que las instalaciones se adecuen a las necesidades y expectativas del usuario.

Tabla 10 Análisis subcriterio Infraestructuras y equipamientos.

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización		
Procesos en desarrollo	No se planifica la adquisición y renovación de infraestructuras y equipamiento.	
Seguimiento y control		
Procesos bajo control	Se planifican algunas tareas de mantenimiento y renovación de equipamiento.	Informe anual de necesidades. Planes de objetivos.
Mejora continua		
Procesos eficaces y eficientes	Se evalúa la adecuación de espacios, medios y cumplimiento de la reglamentación y en función de los resultados. Se elaboran Planes de renovación y adquisición de equipamiento, mantenimiento y energía. Se realiza el seguimiento de los objetivos y de los planes de la organización periódicamente. Se evalúan los resultados a través de indicadores y se proponen mejoras basadas en esos resultados.	Informe de seguimiento de los planes. Estudio de adecuación de espacios y medios e informes de inspección. Plan de renovación y adquisición de equipamiento. Plan de mantenimiento y plan de emergencias.
Excelencia		
Procesos excelentes	Se hacen prospecciones de mercado para conocer nuevas tecnologías y las instalaciones se adecuan a las necesidades y expectativas del usuario.	Investigación de mercado y nuevas tendencias. Planes de accesibilidad.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

3.3 Compras

Existe un control en la gestión de las compras que está documentado. Después de evaluar los diferentes aspectos que engloban este criterio, se determinó que el grado de madurez se situaba en la **Excelencia**.

Tabla 11. Análisis subcriterio Compras

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización Procesos en desarrollo	No existe listado aprobado de proveedores, se compra en función de las necesidades.	
Seguimiento y control Procesos bajo control	Existe un listado de proveedores. Se realizan compras en base a la experiencia. Se definen las características del producto o servicio a través de especificaciones que se envían al proveedor.	Listado de proveedores y contratos. Histórico de compras. Hoja de pedido.
Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se evalúan a los proveedores. Se planifican las compras agrupando las necesidades y se evalúa la eficacia. Se comprueba que el servicio o producto cumple con las especificaciones solicitadas. Se asignan los recursos necesarios para el desarrollo de los planes y se nombran responsables.	Ficha de evaluación de proveedores. Previsión de necesidades. Hoja de recepción.
Excelencia Procesos excelentes	Se intercambia información con los proveedores. Se realiza la planificación de las compras teniendo en cuenta a todos los grupos de interés. Se revisan y actualizan las especificaciones de los productos o servicios en base a las nuevas necesidades y expectativas de los usuarios.	Actas de reunión con proveedores. Plan de compras.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

3.4 Sistemas de gestión de calidad

La gestión de la calidad se encuentra en un nivel de **Excelencia**. La organización la ha implementado, la evalúa y propone mejoras basadas en las oportunidades detectadas.

Tabla 12 Análisis subcriterio Gestión de la calidad

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización	No está implantado un Sistema de Gestión de calidad en la organización.	
Procesos en desarrollo		
Seguimiento y control	Se han elaborado los documentos propios del Sistema.	Documentos. Manual de gestión.
Procesos bajo control	Se han aprobado los documentos e iniciado la implantación del sistema llevando un control de la documentación y de los registros.	
Mejora continua	Se revisan y actualizan los documentos del sistema.	Listado de documentación. Listado de No conformidades. Listado de acciones correctivas y preventivas.
Procesos eficaces y eficientes	Se analizan los resultados de las no conformidades y se proponen actuaciones correctivas y preventivas.	
Excelencia	Se realizan Auditorías del sistema.	Informe de auditoría. Acta de la revisión del sistema. Plan de mejora.
Procesos excelentes	En la revisión del sistema y propuesta de mejora intervienen los grupos de interés.	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

3.5 Otros sistemas de gestión

Se ha iniciado la implantación de mejoras relacionadas con la prevención de riesgos. Se evalúan algunos aspectos, pero el sistema de gestión no está consolidado. El grado de madurez se sitúa en el **Seguimiento y control**.

Tabla 13. Análisis subcriterio Otros sistemas de gestión

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización		
Procesos en desarrollo	No se ha implantado ningún sistema.	
Seguimiento y control	Se han elaborado los documentos propios de algún sistema.	Documentos.
Procesos bajo control	Se han aprobado los documentos e iniciado el sistema llevando un control de la documentación y registros.	Manual de gestión.
Mejora continua	Se revisan y actualizan los documentos del sistema.	Listado de documentación.
Procesos eficaces y eficientes	Se analizan los resultados de las no conformidades y se proponen actuaciones correctivas y preventivas.	Listado de No conformidades. Listado de acciones correctivas y preventivas.
Excelencia	Se unifican actuaciones creando un Sistema Integrado de Gestión (SIG).	Plan de integración. Informe de auditoría.
Procesos excelentes	Se realizan Auditorías del sistema. En la revisión del sistema y propuesta de mejora intervienen los grupos de interés.	Acta de la revisión del sistema. Plan de mejora.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

3.6 Nuevas tecnologías

Se han implementado mejoras en la aplicación de las nuevas tecnologías situándose el grado de madurez para este subcriterio en la **Mejora continua**.

Tabla 14 Análisis subcriterio Nuevas tecnologías

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización	No tienen en cuenta los avances tecnológicos de última generación para la mejora del desempeño.	
Procesos en desarrollo		
Seguimiento y control	Se identifican y valoran nuevas tecnologías para la actuación y modernización del servicio.	Plan de renovación y modernización.
Procesos bajo control		
Mejora continua	Se cuenta con un Plan de Gestión de la Tecnología y se evalúa su eficacia.	Plan de Gestión de la Tecnología y resultados de los seguimientos.
Procesos eficaces y eficientes		
Excelencia	Se realizan convenios de colaboración con empresas líderes para la modernización y adecuación permanente del servicio a las últimas tecnologías y satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios.	Convenios de colaboración.
Procesos excelentes		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

3.7 Valoración global de los Recursos y sistemas

En función de las evidencias encontradas y del estado de éstas, se le asignó una puntuación numérica a cada uno de los subcriterios.

El resultado de la valoración ha sido el siguiente:

Tabla 15 Puntuación de Recursos y sistemas

Recursos y sistemas	Grado de madurez									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recursos humanos										X
Infraestructuras y equipos										X
Compras y aprovisionamientos										X
Sistemas de gestión de la calidad										X
Otros sistemas de gestión				X						
Nuevas tecnologías							X			
Nº de casillas puntuadas (A)				1			1			4
Valor asignado a cada casilla (B)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Puntos por columna (AxB)				4			7			40
	Resultado Total ($\sum (AxB)/6$)									8,5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El grado de madurez que se obtuvo para el criterio que engloba los recursos y sistemas, en función de las puntuaciones asignadas a los subcriterios ha sido de **8,5**.

4. PRESTACIÓN DEL SERVICIO

El resultado que se obtuvo en la auditoría previa de los diferentes subcriterios que forman parte de la prestación del servicio fue el siguiente:

4.1 Diseño del servicio

Se pudo comprobar que la modificación de procesos está documentada, así como su validación y verificación, alcanzando la **Excelencia** para este subcriterio.

Tabla 16 Análisis subcriterio Diseño del servicio

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización	No se han especificado ni documentado los procesos de la organización.	
Procesos en desarrollo		
Seguimiento y control	Se han identificado, clasificado y documentado los procesos de prestación del servicio en base a requisitos reglamentarios y/o legislativos.	Mapa y fichas de procesos. Documentos del sistema.
Procesos bajo control		
Mejora continua	Se verifica la capacidad del servicio para satisfacer los requisitos especificados y se validan los resultados de los procesos de prestación del servicio de la organización.	Documentos de validación de procesos.
Procesos eficaces y eficientes		
Excelencia	Se verifican y validan los cambios en el diseño de los procesos. Se tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes cuando se comprueba la eficacia o capacidad de los procesos. Se da la simplificación y racionalización de los procesos.	Proyectos de nuevos procesos. Lista de necesidades y expectativas. Procesos simplificados.
Procesos excelentes		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

4.2 Planificación de la prestación del servicio

Se pudo constatar que se tienen en cuenta los resultados anteriores para la definición de nuevos servicios. El grado de madurez se sitúa en la **Mejora continua**.

Tabla 17 Análisis subcriterio Planificación de la prestación del servicio

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización		
Procesos en desarrollo	No se establece un programa detallado.	
Seguimiento y control		
Procesos bajo control	Existe un programa de trabajo y/o calendario de actuaciones, con las actividades, responsables y plazos.	Programa de trabajo y/o calendario.
Mejora continua	Se tienen en cuenta resultados anteriores para la realización de nuevos programas.	Seguimiento del Plan.
Procesos eficaces y eficientes	Se realizan seguimientos, se evalúan los programas y se proponen mejoras.	Cuadro de indicadores.
Excelencia		
Procesos excelentes	Participan en la planificación todos los grupos de interés de la organización. Se tienen en cuenta las tendencias actuales en materia de planificación.	Investigaciones de mercado y nuevas tendencias.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

4.3 Desarrollo de la prestación del servicio

Al auditar el desarrollo de la prestación del servicio se pudo validar que se encontraba en el grado de madurez correspondiente a la **Excelencia**.

Tabla 18 Análisis subcriterio Desarrollo de la prestación del servicio

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización	El proceso se presenta sin seguir ningún método de comprobación y evaluación de éste.	
Procesos en desarrollo		
Seguimiento y control	Se comprueba la correcta realización de la prestación del servicio.	Registro del sistema. Contrato con los clientes.
Procesos bajo control	Se comunica a los clientes los requisitos y planes del servicio a prestar.	
Mejora continua	Se realiza el seguimiento y control de los procesos de prestación del servicio.	Informe de seguimiento y cuadro de indicadores. Revisión del sistema.
Procesos eficaces y eficientes	Se evalúan los procesos según los resultados obtenidos.	
Excelencia	Se mejora la prestación del servicio con el empleo de TIC. Se colabora interna y externamente con el fin de mejorar la prestación del servicio. Se analiza la situación del sector para detectar las mejores prácticas. Se intercambia información con el cliente.	Investigaciones de mercado y nuevas tendencias.
Procesos excelentes		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

4.4 Valoración global de la Prestación del servicio

En función de las evidencias encontradas y del estado de estas, se le asignó una puntuación numérica a cada uno de los subcriterios. El resultado de la valoración ha sido el siguiente:

Tabla 19 Puntuación de la prestación del servicio

Prestación del servicio	Grado de madurez									
Diseño del servicio										X
Planificación de la prestación							X			
Desarrollo prestación										X
Nº de casillas puntuadas (A)							1			2
Valor asignado a cada casilla (B)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Puntos por columna (AxB)							7			20
	Resultado Total (Σ (AxB)/3)							9		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El grado de madurez que se obtuvo para el criterio que hace referencia a la prestación del servicio, en función de las puntuaciones asignadas a los subcriterios, ha sido de **9**.

5. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

El resultado que se obtuvo en la auditoría previa de los subcriterios que se incluyen en la medición, análisis y mejora fue el siguiente:

5.1 Medición y análisis

Después de evaluar aspectos que hacen referencia a este criterio, como la actualización periódica de los indicadores definidos o la valoración de la eficacia y eficiencia de los procesos, se determinó que el grado de madurez se situaba en la **Excelencia**.

Tabla 20 Análisis subcriterio Medición y análisis.

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización	No se evalúa la eficacia y eficiencia de los procesos.	
Procesos en desarrollo		
Seguimiento y control	Se evalúa la eficacia y eficiencia de los procesos a través de indicadores.	Cuadro de indicadores. Informe de resultados.
Procesos bajo control	Se comunican los resultados a toda la organización.	
Mejora continua	Se definen los métodos de medición y explotación de datos.	Fichas de indicadores. Plan de medición y acción.
Procesos eficaces y eficientes	Se planifica la actividad de medición y se establecen planes de acción según los resultados.	
Excelencia	Se revisa periódicamente la utilidad de los indicadores teniendo en cuenta a todos los grupos de interés.	Revisión del sistema.
Procesos excelentes		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

5.2 Análisis y evaluación

Al auditar los aspectos que se engloban en el análisis y control se pudo comprobar que emplean métodos contrastados para la evaluación de los resultados obtenidos, implicando a todos los grupos de interés en su realización.

El grado de madurez para este criterio se sitúa en la **Excelencia**.

Tabla 21 Análisis subcriterio Análisis y evaluación

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización	No se analizan ni evalúan los resultados obtenidos.	
Procesos en desarrollo		
Seguimiento y control	Se analizan y evalúan los resultados obtenidos en base a los datos de evaluación, auditorías, encuestas de satisfacción, etc.	Revisión del sistema.
Procesos bajo control		
Mejora continua	Se utiliza el análisis y evaluación de los datos para determinar puntos fuertes, débiles, oportunidades de mejora y realizar los planes de actuación. Se identifican los procesos claves y críticos de la organización.	Análisis DAFO, otros. Matriz de identificación.
Procesos eficaces y eficientes		
Excelencia	Se emplean métodos contrastados de evaluación (EFQM, EV AM, etc) contando con todos los grupos de interés en su realización.	Cuestionarios y Formularios EFQM y EV AM.
Procesos excelentes		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

5.3 Mejora

Al analizar los aspectos que engloba este criterio se pudo comprobar que los responsables participan en los planes y programas de mejora y que se propone la Mejora Continua como propósito fundamental de la organización, así como otras evidencias que situaron el grado de madurez para la mejora en el nivel de la **Excelencia**.

Tabla 22 Análisis subcriterio Mejora

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización Procesos en desarrollo	No se realiza ningún tipo de actividad orientada a la mejora continua de la organización.	
Seguimiento y control Procesos bajo control	Se identifican las áreas de mejora a partir del análisis y evaluación de los resultados de la organización Se priorizan las áreas de mejora a través de matrices diseñadas a tal efecto.	Lista de acciones de mejora. Matrices de priorización.
Mejora continua Procesos eficaces y eficientes	Se establece periódicamente un Plan de Mejora, que recoge las acciones si su despliegue. Se comunica e involucra a todas las personas de la organización a través de grupos de mejora. Los responsables participan en los planes y programas de mejora.	Plan de Mejora.
Excelencia Procesos excelentes	Se cuenta con todos los grupos de interés para la elaboración y desarrollo de los planes de mejora. Se analizan históricos, tendencias y mejores prácticas del entorno. Se propone la Mejora Continua como propósito fundamental de la organización.	Investigaciones de mercado y nuevas tendencias. Política de la organización.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

5.4 Valoración global de la Medición, análisis y mejora

En función de las evidencias encontradas y del estado de éstas, se le asignó una puntuación numérica a cada uno de los subcriterios. El resultado de la valoración ha sido el siguiente:

Tabla 23 Puntuación de la Medición, análisis y mejora

Medición, análisis y mejora	Grado de madurez										
Medición y control											X
Análisis y evaluación											X
Mejora											X
Nº de casillas puntuadas (A)											3
Valor asignado a cada casilla (B)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Puntos por columna (AxB)											30
	Resultado Total ($\Sigma (AxB)/3$)									10	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El grado de madurez que se obtuvo para el criterio que engloba la medición, análisis y mejora, en función de las puntuaciones asignadas a los subcriterios ha sido de **10**.

6. CLIENTES

El resultado que se obtuvo en la auditoría previa de los diferentes aspectos que se engloban en el criterio de clientes fue el siguiente:

6.1 Necesidades y expectativas de los clientes

Al evaluar las evidencias relativas a la gestión de las necesidades y expectativas, se pudo constatar que se revisan las necesidades y expectativas de los clientes, situándose el grado de madurez para este subcriterio en la **Excelencia**.

Tabla 24 Análisis subcriterio Necesidades y expectativas de los clientes

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización	No están establecidas actividades para la detección de necesidades y expectativas de los clientes.	
Procesos en desarrollo		
Seguimiento y control	Se identifican los clientes y se segmentan.	Listado de atributos y su ponderación. Informe del resultado del estudio.
Procesos bajo control	Se realizan estudios de los clientes y se comunica al personal de la organización los resultados.	
Mejora continua	Se establece un plan para la detección de las necesidades y expectativas y se realiza su seguimiento para comprobar su eficacia y con los resultados se proponen acciones de mejora.	Plan de Detección de Necesidades y Expectativas.
Procesos eficaces y eficientes		
Excelencia	Se revisan las necesidades y expectativas de los clientes.	Investigaciones de mercado y nuevas tendencias.
Procesos excelentes	Se investiga sobre las necesidades inmediatas o latentes de los clientes.	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

6.2 Sistema de quejas y sugerencias

Después de evaluar los aspectos relevantes del sistema de quejas y sugerencias, se pudieron obtener evidencias de que se motiva la participación de los interesados facilitando que se realicen las quejas y sugerencias externas. El sistema se encuentra en el nivel de **Excelencia**.

Tabla 25 Análisis subcriterio Sistema de quejas y sugerencias.

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización	No están establecidas metodologías para el tratamiento de las quejas y sugerencias de los clientes.	
Procesos en desarrollo		
Seguimiento y control	Se establece una metodología para la recogida y tratamiento sistemático de las quejas y sugerencias estableciendo la forma, el lugar y el tipo de información.	Buzones, web, etc. Informe de quejas y sugerencias.
Procesos bajo control		
Mejora continua	Se utiliza la información recogida para plantear acciones de mejora orientadas a satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.	Planes de mejora.
Procesos eficaces y eficientes		
Excelencia	Fomentar el uso de los medios para la realización de quejas y sugerencias externas y motivar la participación de los interesados sugiriendo mejoras a la organización.	Inclusión en el Plan de Difusión.
Procesos excelentes		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

6.3 Satisfacción de los clientes

Al evaluar las acciones que se realizan en la gestión de la satisfacción de los clientes, se pudo evidenciar que se establecen índices de percepción de la satisfacción del cliente. El grado de madurez se situaba en la **Excelencia**.

Tabla 26 Análisis subcriterio Satisfacción de los clientes

Grado de madurez	Descripción	Evidencias
Sistematización	No se mide la satisfacción de los clientes.	
Procesos en desarrollo		
Seguimiento y control	Se mide la satisfacción de los clientes a través de encuestas, indicadores, etc.	Resultados de encuestas e indicadores.
Procesos bajo control	Se comunica al personal de la organización los resultados de la medición.	
Mejora continua	Se establece un plan para la medición de la satisfacción del cliente que contenga la metodología, los medios, el calendario.	Plan de medición de la satisfacción del Cliente. Seguimiento del Plan.
Procesos eficaces y eficientes	Se realiza el seguimiento del plan para comprobar su eficacia y con los resultados se proponen mejoras.	
Excelencia	Se aplican técnicas y herramientas para la evaluación y análisis de los datos.	QFD, AMFE, etc.
Procesos excelentes	Se establecen Índices de Percepción de la Satisfacción del Cliente (IPSC) para conocer las tendencias y adecuar los servicios de la organización sobre la base a ellas.	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

6.4 Valoración global de los clientes

En función de las evidencias encontradas y del estado de éstas, se le asignó una puntuación numérica a cada uno de los subcriterios.

El resultado de la valoración ha sido el siguiente:

Tabla 27 Puntuación de los clientes

<i>Cientes</i>	Grado de madurez									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Necesidades y expectativas										X
Medición de la satisfacción										X
Sistema quejas y sugerencias										X
Nº de casillas puntuadas (A)										3
Valor asignado a cada casilla (B)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Puntos por columna (AxB)										30
Resultado Total ($\Sigma (AxB)/3$)										10

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El grado de madurez que se obtuvo para el criterio que engloba la medición, análisis y mejora, en función de las puntuaciones asignadas a los subcriterios ha sido de **10**.

7. RESULTADO

El resultado obtenido en la Evaluación Inicial de los criterios según la evaluación previa de cada uno de los subcriterios que los componen ha sido:

Tabla 28 Puntuación obtenida en la Evaluación Inicial del sistema

<i>Evaluación inicial</i>	Media del grado de madurez										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Estrategia						9					
Recursos y sistemas					8,5						
Prestación del servicio								9			
Medición, análisis y mejora								10			
Cientes								10			
Puntos por columna						17,5	29				
Resultado Total ($\Sigma (AxB)/5$)										9,3	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El grado de madurez que se ha obtenido ha sido de **9,3**.

Ahora vamos a considerar cada uno de los subcriterios y les asignaremos un valor numérico que corresponde a la puntuación obtenida en el análisis inicial. Para poder identificarlos fácilmente en la tabla de valoración les asignaremos un color.

Tabla 29 Asignación de un color a los subcriterios

ESTRATEGIA	RECURSOS Y SISTEMAS	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	CLIENTES
Política	Recursos Humanos	Diseño del servicio	Medición y control	Necesidades y expectativas de los clientes
Planificación estratégica	Infraestructuras y equipamientos	Planificación de la prestación del servicio	Análisis y evaluación	
Dirección y coordinación	Compras y aprovisionamientos	Desarrollo de la prestación del servicio	Mejoras	Medición de la satisfacción de los clientes
Liderazgo y motivación	Sistemas de gestión de la calidad			
Información y comunicación	Otros sistemas de gestión			Sistema de quejas y sugerencias
Difusión	Nuevas tecnologías			

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

A continuación, se disponen las puntuaciones obtenidas para cada subcriterio en el gráfico y se evidencia que el grado de madurez global del sistema se sitúa cercano a la excelencia.

Tabla 30 Valoración inicial de los criterios y subcriterios

		ESTRATEGIA				RECURSOS Y SISTEMAS				PRESTACIÓN DEL SERVICIO		MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA			CLIENTES		
EXCELENCIA	10	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	9		X														
PUNTOS FUERTES	8			X													
	7				X					X	X						
OPORTUNIDADES MEJORA	6																
	5																
	4								X								
	3																
PUNTOS DÉBILES	2																
	1																
SUBCRITERIOS																	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La valoración de la situación inicial del sistema pone en evidencia las siguientes conclusiones:

- ✓ La mayor parte de los aspectos evaluados obtiene la máxima puntuación situándose en el nivel de excelencia.
- ✓ Se ha detectado un aspecto con una puntuación que lo convierte en una oportunidad de mejora y el resto de los aspectos se sitúan en la franja alta de la zona correspondiente a los puntos fuertes.
- ✓ No se han detectado puntos débiles.

Si agrupamos los subcriterios según su valoración, obtendríamos:

- **Oportunidades de mejora:**
Otros sistemas de gestión
- **Puntos fuertes:**
Planificación estratégica
Liderazgo y motivación
Difusión

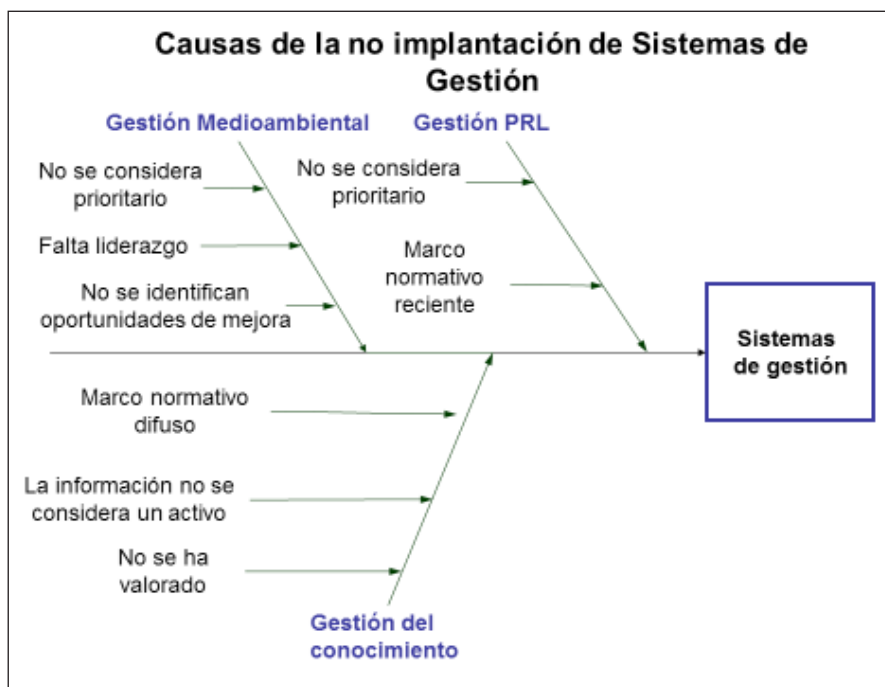
- Nuevas tecnologías
- Planificación de la prestación
- **Excelexencia:**
 - Política
 - Dirección y coordinación
 - Información y comunicación
 - Recursos humanos
 - Infraestructuras y equipamiento
 - Compras y aprovisionamiento
 - Sistemas de gestión de calidad
 - Diseño del servicio
 - Desarrollo de la prestación
 - Medición y control
 - Análisis y evaluación
 - Mejora
 - Necesidades y expectativas
 - Medición de la satisfacción
 - Sistemas de quejas y sugerencias

8. ANÁLISIS DE CAUSAS

A partir de la valoración inicial, hemos identificado una única oportunidad de mejora en la implantación del sistema de gestión. También se identificaron la Difusión, Nuevas tecnologías y Planificación de la prestación del servicio como tres aspectos susceptibles de mejora.

El análisis de las posibles causas para cada uno de los cuatro subcriterios se realizó conjuntamente con el responsable de la elaboración y seguimiento documental del Departamento de trámites mediante el Diagrama de Isikawa.

Figura 1 Diagrama de Isikawa para otros sistemas de gestión

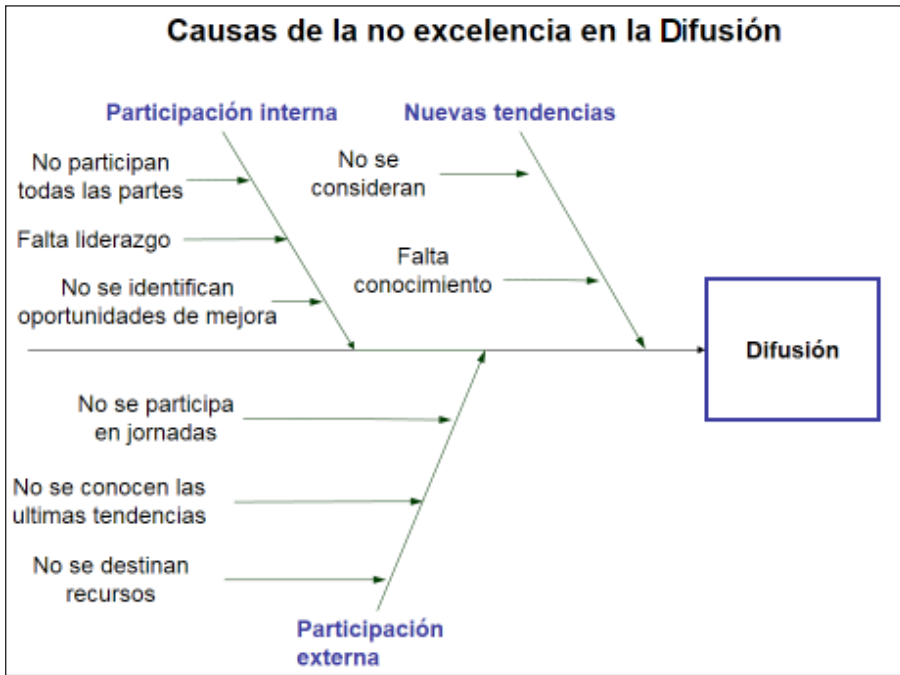


Al plasmar las posibles causas en el diagrama, podemos ver que la falta de legislación y el no considerarlo una prioridad son las causas más comunes de la no implantación de los Sistemas de Gestión.

También se han identificado tres aspectos que, aunque son puntos fuertes del sistema, se ubican en el rango más bajo porque obtuvieron una puntuación de 7 situándose en el nivel más alejado de la excelencia.

Se ha realizado el análisis de causas también para estos subcriterios que son Difusión, Nuevas tecnologías y Planificación de la prestación del servicio.

Figura 2 Diagrama de Isikawa para la Difusión



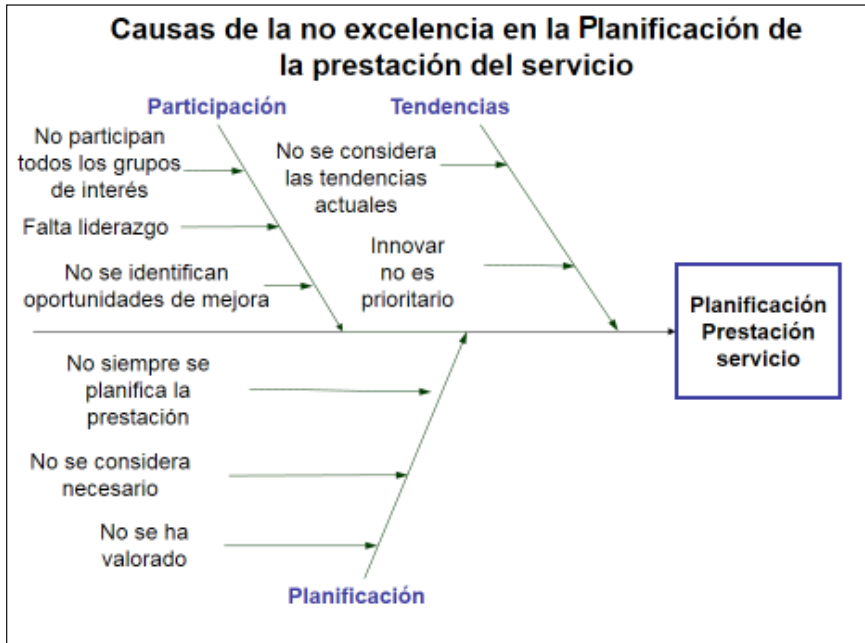
Al valorar las causas que han impedido alcanzar la excelencia en la Difusión, se ha visto que la falta de implicación de las partes y la no designación de recursos son aspectos clave.

Figura 3 Diagrama de Isikawa para el uso de Nuevas tecnologías



Al valorar las causas que han impedido alcanzar la excelencia en el uso de las Nuevas tecnologías se ha detectado que la causa principal ha sido que la organización no lo ha identificado como aspecto prioritario y en consecuencia no se han destinado recursos a su potenciación.

Figura 4. Diagrama de Isikawa para la Planificación de la prestación del servicio



Después de analizar las causas que han contribuido a no conseguir la excelencia en la planificación del servicio, se ha considerado que la falta de participación ha sido el motivo más relevante.

Una vez identificadas las causas que han impedido conseguir la excelencia en estos subcriterios, se deberán planificar y realizar acciones orientadas a mejorarlos. Después de implementar dichas acciones, se procederá a medir la mejora conseguida mediante indicadores específicos.

El objetivo que se pretendía conseguir al aplicar la metodología definida era determinar a qué aspectos la administración debía asignar recursos y esfuerzos para conseguir mejoras internas significativas en el departamento de trámites. El resultado de la evaluación previa nos ha determinado estos aspectos simplificando notablemente la definición de acciones eficaces para conseguir mejoras significativas.

CONCLUSIONES

Con el trabajo de campo realizado se ha podido comprobar que la Evaluación Inicial es una herramienta que permite analizar de una forma sencilla y eficaz el estado inicial del sistema. Una vez identificados los criterios que obtuvieron una puntuación más baja en el análisis inicial, se analizaron las causas que podrían explicar el motivo por el que no se ha alcanzado la excelencia en estos aspectos. Este análisis simplifica enormemente el paso siguiente, que sería definir las acciones que mejoren el grado de madurez de estos criterios.

Para poder realizar el seguimiento adecuado del resultado que conlleva la implementación de dichas acciones, se deben definir indicadores que midan su impacto. Después de valorar los resultados obtenidos en la etapa de medición se actuará de forma correctiva, finalizando así el ciclo de mejora continua para el Departamento de Trámites administrativos del Gobierno de Andorra.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Coller X., Garvía R. (2004) *Análisis de organizaciones*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Garriga-Trillo, A. (2011) *Introducción al análisis de datos*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Martín Pérez S., Martín Seco P. (2013) *La excelencia operativa en la Administración Pública*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Phillips A.W. (2015) *Cómo gestionar con éxito una auditoría interna conforme a ISO 9001:2015*. Madrid. AENOR.
- UNE-ISO/IEC 27000:2012. *Tecnologías de la información. Técnicas de seguridad. Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI). Visión de conjunto y vocabulario*. Madrid AENOR.
- Norma ISO 27001 *Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información. Requisitos*. Madrid AENOR.
- Norma ISO 27002 *Código de prácticas para los controles de seguridad de la información*. Madrid AENOR.

