



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

La implantación de técnicas para la Gestión de la Calidad y la mejora continua en el Museo del Fuego y de los Bomberos de Zaragoza

Autor/es

Déborá Carbonell García

Director/es

M^a Victoria Sanagustín Fons

Facultad de Empresa y Gestión Pública

2020

RESUMEN

El entorno actual en el que operan las organizaciones, tanto públicas como privadas, se caracteriza por ser complejo, volátil y cada vez más competitivo. Para sobrevivir al futuro, la organización debe adaptarse a este ambiente y poseer unas cualidades que la hagan excelente. Además de las exigencias ciudadanas sobre el comportamiento correcto de dichas organizaciones. Una de las herramientas de las que disponen para conseguirlo son las técnicas para la Gestión de la Calidad y la mejora continua.

El presente trabajo investiga los diferentes modelos o sistemas que existen con la finalidad de encontrar el más adecuado para el Museo del Fuego y de los Bomberos de Zaragoza. Para ello, se hace un análisis de las fuentes de información sobre las técnicas que se aplican actualmente para los procesos de Gestión de la Calidad en las administraciones públicas y se realiza un diseño de su posible aplicación.

Finalmente, se profundiza en la nueva versión del Modelo EFQM 2020 y se elaboran una serie de conclusiones y propuestas.

Palabras clave: Gestión de la calidad, excelencia, mejora continua, administración pública, museo, EFQM.

ABSTRACT

The current environment in which organizations operate, both public and private, is characterized by being complex, volatile and increasingly competitive. In order to survive in the future, the organization must adapt to this environment and possess qualities that make it excellent. In addition to the citizen demands on the correct behavior of these organizations. One of the tools available to them to achieve it are Quality Management and continuous improvement techniques.

This work investigates the different models or systems that exist in order to find the most suitable for the Museo del Fuego y de los Bomberos of Zaragoza. For this, an analysis is made in the study of the sources of information on the techniques that are currently applied for Quality Management processes in public administrations and a design of their possible application is made.

Finally, it goes in depth into the new version of the EFQM 2020 Model and a series of conclusions and proposals are prepared.

Key words: Quality management, excellence, continuous improvement, public administration, museum, EFQM.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	7
1. Conceptualización de los principales términos	7
2. Tipos de sistemas de gestión y evaluación de la calidad	15
CAPÍTULO II CONTEXTUALIZACIÓN	31
CAPÍTULO III CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	42
1. Hipótesis	42
2. Comparativa entre la versión 2013 y la nueva versión del Modelo EFQM	42
3. El Modelo EFQM 2020	44
4. CONCLUSIONES	50
5. PROPUESTA.....	52
BIBLIOGRAFÍA	53

INTRODUCCIÓN

“Un optimista ve la oportunidad en toda calamidad, un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad”

Winston Churchill

Tanto en las empresas privadas como en el sector público se están implantando técnicas de Gestión de la Calidad y procedimientos de Mejora Continua. Las cuales se presuponen necesarias para el camino a la Excelencia y la adaptación de las organizaciones a los cambios rápidos y exigencias de la ciudadanía. El cambio se presenta principalmente en relación con las nuevas tecnologías y la globalización en el entorno actual. Sin embargo, es un proceso de transformación en el que queda todavía camino por recorrer, ya que en muchos organismos públicos apenas se menciona algo a este respecto.

La investigación social se basa en observar la realidad social existente. ¿Conocen este tema en nuestro contexto espacial? ¿Se ha llevado a cabo algo relacionado con el mismo?

La situación actual es que en el Museo del Fuego y de los Bomberos de Zaragoza no se ha emprendido ninguna acción relacionada con la Calidad del servicio y del funcionamiento interno (ya sea por desconocimiento, por falta de tiempo, de personal u otras razones). No voy a focalizar la investigación en los impedimentos que hacen que no se apliquen estas técnicas sino que voy a tratar de, a partir de este punto, investigar qué se podría hacer y cómo.

El problema se centra en el marco teórico de los Modelos de Gestión de la Calidad de aplicación en las administraciones públicas (en adelante, AAPP) en Europa desde los años 90 hasta la actualidad.

Respecto al punto de partida, momento actual, qué se podría hacer y qué sucedería tras esta aplicación, qué aportaciones o beneficios se obtienen con la adopción de estas técnicas, respecto al estado inicial. ¿”Merece la pena” adentrarse en un tema así? ¿Cuáles son los efectos?

En último lugar, no querría terminar sin agradecer la ayuda prestada por Teresa García y Concha Espiau de Contamicro en la elaboración del trabajo, orientándome con buenas

ideas y facilitándome contenidos. También, la disposición de la dirección del Museo del Fuego y de los Bomberos.

La justificación del estudio

Los motivos por los que he elegido este tema son principalmente por su actualidad, porque creo que es importante estudiar el marco teórico en el ámbito de las administraciones públicas y porque creo que este proyecto puede ser de gran utilidad, ya que se está incrementando esta tendencia, si las organizaciones de nuestro entorno quieren perdurar y ser competitivas tanto en el sector privado como en el público. Competitividad en el sector público la entendemos como respuesta a las demandas sociales e intereses de los ciudadanos: calidad y humanización del servicio.

El estudio puede tener trascendencia no solo por su utilidad posterior, la que pudiera darle el Museo sino porque podría beneficiarse de los resultados cualquier organismo público semejante o cualquier museo tanto por la mención que se dé de la información que se obtenga de investigaciones previas como por la imitación del proceso de llevar a cabo uno de esos procedimientos. Creo que es un trabajo, especialmente para esta organización, de bastante practicidad.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

Se referencian artículos científicos y libros para demostrar lo que consta o no, qué se ha estudiado y cómo en las fuentes de información primarias o secundarias sobre el tema y el problema de investigación que nos ocupa. Se establece el estado de la cuestión y, junto con la contextualización, se podrá así responder a la primera de las preguntas que nos planteamos: ¿qué técnicas o procedimientos de Gestión de la Calidad y Mejora Continua se aplican en las Administraciones Públicas? El capítulo está dividido en dos apartados: Conceptualización de los principales términos y Tipos de sistemas de gestión y evaluación de la calidad.

1. Conceptualización de los principales términos

Previamente se considera importante definir algunos conceptos clave de esta investigación como son (i) qué se entiende por ‘calidad’, (ii) cuáles son los aspectos clave para su gestión, (iii) en qué consisten los ‘procesos de mejora continua’, (iv) qué son las ‘cartas de servicio’ y (v) en qué consisten los ‘modelos de Gestión de la Calidad’.

La calidad ha sido definida a lo largo de la historia desde distintos enfoques atendiendo al acento diferencial aportado en cada momento. Camisón, Cruz, y González (2006) en la tabla “Figura 3.1” muestran esta evolución. Aunque constan antecedentes anteriores sobre calidad, las primeras referencias “más recientes” datan de comienzos del siglo XX.

Con Taylor y sus seguidores, en la década de 1920, quedaban plenamente identificados producto y empresa (Camarasa, 2004). Estos fueron los comienzos de la calidad que se aplicaba en entornos industriales de producción en masa y en aspectos estadísticos (*Statistic Process Control, SPC*). Crosby y Shewhart, en 1950 (la Escuela de Relaciones Humanas), ven la “calidad controlada” desde un enfoque técnico, estableciendo especificaciones, esto significa el control de los procesos. Con Deming y Taguchi se une la “calidad generada” tanto en el producto como en los procesos, desde un enfoque estadístico, centrándose en la eficacia económica, la fiabilidad a bajo coste y las pérdidas mínimas. En los años 1960 – 1970, se habla de ‘aseguramiento de la calidad’ (prevenir

defectos). Por estos mismos años, Ishikawa, Juran y Feigenbaum (al que se le atribuye en 1961 la creación del concepto de ‘control de calidad total’, *Total Quality Control*) introducen las “necesidades de los clientes en las especificaciones”, el acento lo ponen en la planificación (sistema). Todos estos autores introdujeron paradigmas como: mejor calidad que cantidad; búsqueda permanente de cero defectos; autocontrol; planificación, control y mejora; hacerlo bien y a la primera; sin errores... (Camarasa, 2004). Se evoluciona hacia lo que hoy es clave cuando se habla de Calidad “satisfacción de las expectativas del cliente”, Parasuraman, Berry y Zeithaml (1990) entienden así la “calidad satisfecha” (servicio). A partir de este momento, el cliente pasa a ser el centro de referencia de la organización, siendo las expectativas de este “la idea básica de la Gestión de la Calidad Total” (Camarasa, 2004). La Calidad tiene mucho que ver con la **percepción** (servicio o bien realmente recibido) y la **expectativa** (esperanza a recibir). Posteriormente, Evans (2002), desde el enfoque de Calidad Total, habla de “calidad gestionada” (empresa) y la define como crear valor para los grupos de interés y pone el “énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor”. El mismo autor, cuando habla de gestión y dirección participativa (*management*) se refiere a “que abarca a todas las actividades de la organización y a todos sus empleados. La calidad extendida a todas las áreas funcionales (diseño, producción, marketing, ventas etc.) es responsabilidad de todos los empleados que integran la organización, desde la gerencia hasta la producción.” La Calidad Total tiene como principales ejes la satisfacción del cliente y la mejora continua a través de la delegación de responsabilidades, para ello se debe contar con la implicación de la mayoría de los miembros de la organización.

Camisón, Cruz y González (2006) señalan las diferentes perspectivas conceptuales que aparecen al hablar de calidad. Debe ser comprendida desde una perspectiva global y “no sólo busca compaginar la eficacia y la eficiencia, sino garantizar el equilibrio organizativo ampliando las obligaciones de la empresa al cumplimiento de las expectativas de todos los grupos de interés relacionados con ella y cuyas contribuciones le son esenciales, incluyendo pues la responsabilidad social y medioambiental”. Hay otros autores que señalan los distintos enfoques para definir la calidad, como Garvin (1984) que señala cinco: “trascendente, basado en el producto, en el usuario, en la fabricación y en el valor”.

Un concepto crucial y relevante cuando se habla de calidad y que es indispensable para entender de manera integral el concepto, es hacer referencia al ‘liderazgo’, ya que desde este se debe impulsar la implantación de la Gestión de la Calidad Total (GCT). “El líder

directivo debe modificar el estilo de dirección haciéndola participativa (trabajo en equipo) y delegando responsabilidades entre sus jefes y empleados, esto es implantando la cultura del *empowerment* o delegación” (Camarasa, 2004).

En el siglo XXI, en un mundo globalizado donde hay una mayor competencia, muchas organizaciones tratarán de alcanzar la excelencia empresarial añadiendo en la ecuación, además de la satisfacción del cliente, la eficiencia económica, la satisfacción del trabajador y el incremento de la competitividad.

En conclusión, aportar una única definición actual del término calidad es difícil, ya que como se acaba de ver se puede analizar desde muchos enfoques. También estos van evolucionando desde el producto, pasando por los procesos, hasta la empresa (entendida de forma global). La norma ISO 9000 ofrece una aproximación al concepto de Calidad: “grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos” (www.iso.org).

De lo descrito hasta el momento, surge un interrogante: ¿cómo se obtiene la calidad? La respuesta es a través de la Gestión de la Calidad (GC).

El concepto de calidad ha ido evolucionando y desde la segunda mitad del siglo XX se ha pasado de hablar sobre ‘control de calidad’ a considerar el término referido a ‘gestión de la calidad total’. Este concepto (*TQM, total quality management*), según la norma ISO 8402, es un estilo de gestión de una organización centrado en la calidad, ¿por qué gestión y por qué total? Principalmente, porque está basado en la participación de todos sus miembros, orientado a la rentabilidad a largo plazo, a través de la satisfacción del cliente y que proporciona beneficios a todos los miembros de la organización y finalmente, repercute en un beneficio para la sociedad en conjunto. (Griful y Canela, 2002).

En Japón, se encuentran referenciados algunos de los principios básicos del enfoque que se denominará como Calidad Total (*TQM*) con la evolución de las ideas de Deming y Juran y de vuelta a Occidente es cuando comienza a tomar cuerpo este concepto. Lo que se ha denominado aseguramiento de la calidad tiene sus antecedentes en la fundación de la ISO en 1947, y más concretamente en la primera publicación de la norma ISO 9000 en 1987. Más allá de estas normas, y como modelos más globales, aparecen y se consolidan los premios *Malcolm Baldrige National Award* a la calidad total en USA, el modelo del premio Deming en Japón, y más recientemente el premio Europeo de la Calidad,

referenciado en el llamado modelo europeo de excelencia empresarial impulsado por la EFQM (*European Organization for Quality Management*, Fundación Europea para la gestión de calidad) (Díaz, 1998). El primero de los hitos tiene que ver con la gestión de la calidad total (GCT) o *TQM (Total Quality Management)* procedente de Estados Unidos y Japón y que en Europa se desarrolló como modelo EFQM (*European Framework for Quality Management*) (Sanagustín y Brunet, 2017). Siguiendo a estos autores, un concepto íntimamente relacionado con la calidad en las administraciones públicas es la ‘transparencia’, “(...) cómo los ciudadanos poseen una preocupación *in crescendo* por los casos denunciados y publicados de corrupción, así como una confianza social que anima a perseguir cotas mejores de eficacia y eficiencia en las administraciones públicas como ejecutoras de las políticas públicas” (p. 94). El Club Excelencia en Gestión (2020) define la transparencia como “situación en la que la colaboración, cooperación y toma de decisiones compartida, se producen de forma abierta y en la que las personas pueden confiar en que el negocio se esté gestionando de forma honesta y justa.”

Heras define la ‘Calidad Total’ como un «enfoque integrado de gestión que tiene como objetivo la mejora continua de la satisfacción de los clientes —externos e internos— y la disminución permanente de los costes reales» (citado en Díaz, 1998). Otros autores la definen como «una filosofía, cultura o estilo de gerencia de una empresa, según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la Calidad» (Ishikawa, citado en Díaz, 1998). La Calidad Total pone el énfasis en toda la organización por la calidad/excelencia.

Se precisa brevemente el significado de la ‘Mejora Continua de Procesos’ (Suárez Barrazal y Ramis Pujol, 2008): “Una metodología sistemática desarrollada para ayudar a una organización a tener avances significativos en la manera que operan sus procesos”. Mencionan otros autores que introdujeron nuevos términos como “innovación de procesos”, “reingeniería de procesos” productivos, etc. Y otras dimensiones como la ‘sostenibilidad’.

De la página web Calidad & Gestión; García y Barrasa (2009) y de la web del Instituto Aragonés de Fomento (IAF) se han extraído las explicaciones sobre las herramientas para la mejora de la calidad:

Otra propuesta alternativa de Mejora Continua: es un proceso infinito de mejora continua, que incluye a toda la organización. Por el ciclo *PDCA* o *REDER* se pretende, mediante sugerencias, encontrar oportunidades de mejora, pensando que cada aspecto de la organización puede ser mejorado y teniendo siempre como objetivo la perfección. La Mejora continua es uno de los conceptos que resultan esenciales para un programa efectivo de la Calidad Total (TQM), pero hay otros seis conceptos que merece la pena mencionar.

El ‘Seis Sigma’ busca la eficiencia, usa un proceso estadístico para reducir al máximo posible los errores o defectos por producción. Es un programa para ahorrar tiempo, mejorar calidad y reducir costes.

La ‘delegación de autoridad’ a los empleados. Se habla en repetidas ocasiones de la necesidad de involucrar al trabajador ya que conoce mejor que nadie su puesto de trabajo y todas las tareas adscritas al mismo, además el sistema de calidad con el que trata de forma cotidiana y la responsabilidad de la calidad en estos hace más exitoso el sistema de gestión con TQM.

Otro concepto, que también aparece varias, veces es el ‘*benchmarking*’ que consiste en tomar como referencia una organización líder (en el mismo sector) y tratar de medirse con ella. En la medida de lo posible “imitar” (observar no copiar) sus buenas prácticas, procedimientos, procesos, etc. Para alcanzar la misma meta.

El ‘*Just In Time*’ (*JIT*) consiste en mejorar continuamente advirtiendo de manera temprana cuáles son los problemas de calidad (evidencias de error y fuentes de fallos) para mediante el reforzamiento de la solución de problemas conseguir un mayor ajuste y una reducción del tiempo.

Los ‘conceptos de Taguchi’ se centran en los problemas de calidad, parten de un diseño deficiente del proceso o servicio. Por ello tratan de orientarla a la meta (no solo al cumplimiento de especificaciones de calidad) eliminando los costes de la mala calidad, inspecciones, insatisfacción, reparaciones...

Por último, las ‘herramientas de la TQM’: los diagramas de dispersión; los de causa-efecto (espina); de flujo; las gráficas de Pareto; el control estadístico de procesos; las hojas de verificación, formularios; los histogramas y la Casa de la Calidad. Esta última,

que quizá es la más desconocida, es una técnica gráfica utilizada para definir la relación entre los deseos del cliente y el producto o servicio.

La dinámica de mejora continua es un aspecto fundamental en la implementación de prácticas excelentes de gestión. Consiste en conocer el estado actual del modelo de gestión; la necesidad de autoevaluación periódica; ser evaluados por terceros de forma imparcial; retroalimentación; confirmar que las acciones de mejora identificadas son efectivas; realizar mediciones periódicas del proceso; monitorizar permanentemente indicadores y resultados; aumentar la eficiencia en la prestación de servicios a ciudadanos y grupos de interés y, finalmente, la búsqueda proactiva de la mejora continua: mejora del desempeño.

Qué es una carta de servicios, la primera Carta de Servicios fue publicada en 1991 en Reino Unido y la han ido imitando otras administraciones. Las Cartas de Servicios son documentos escritos (físicos y electrónicos) en los que cada órgano, centro o unidad que la elabora informa públicamente a los usuarios/ciudadanos sobre los servicios que presta, las condiciones en que se dispensan, los compromisos y estándares de calidad que asume y los derechos y obligaciones que les asisten en relación con estos servicios. (Artículo 20 Ley 5/2013, de 20 de junio, de calidad de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma (CCAA) de Aragón y Norma UNE 93200:2008).

En nuestro contexto museístico, se adapta perfectamente esta definición de Hereza (2006): “Las cartas de servicios son documentos que establecen y difunden los compromisos de calidad que asume el museo con la ciudadanía y sus correspondientes derechos como personas usuarias, identificando además la institución e informando de sus funciones culturales y sus correspondientes servicios.”

Como explica Díaz (1998):

La Carta sirve por tanto para estimular un proceso de mejora permanente, y ayuda también a fijar las expectativas de los usuarios en unos estándares determinados, lo cual será también una herramienta para el seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos y un elemento determinante en la calidad posteriormente percibida. La Carta, finalmente, pretende garantizar el

ejercicio de los derechos ciudadanos, facilitando además el ejercicio de los mismos.

Deben tener un contenido mínimo establecido en la norma UNE 93200:2008. Se encuentran reguladas en el Decreto 30/1999, de 30 de marzo, que aprueba la Carta de los Derechos del Ciudadano (artículo 3). En nuestro país su regulación aparece en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. En la Comunidad Autónoma de Aragón: Ley 5/2013, de 20 de junio, de calidad de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón; Decreto 115/2012, de 8 de mayo, del Gobierno de Aragón, por el que se regulan las Cartas de Servicios en el ámbito de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón; Decreto 100/2014, de 24 de junio, del Gobierno de Aragón, por el que se modifica el Decreto 115/2012, de 8 de mayo, del Gobierno de Aragón, por el que se regulan las cartas de servicios en el ámbito de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón y Orden de 21 de septiembre de 2012, del Consejero de Hacienda y Administración Pública, por el que se establece el modelo tipo de Cartas de Servicios que será de aplicación en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón (BOA, de 18 de octubre de 2012).

Finalmente, en relación a los ‘Modelos de Gestión de la Calidad’. Rivera (2017) los define como:

Las “herramientas” que permiten alcanzar el éxito y facilitan la creación de un sistema de gestión adecuado. Existen diferentes modelos creados en un contexto geográfico y con un propósito determinado aunque sobre unos principios fundamentales y con unos objetivos coincidentes en su mayoría

La puesta en práctica de los enfoques para la Gestión de la Calidad se realiza mediante el diseño, implantación y (en su caso) certificación de Sistemas para la Gestión de la Calidad por las organizaciones. Los modelos de Gestión de la Calidad son marcos que brindan consejo y guía sobre cómo operativizar y poner en práctica los principios, las prácticas y los métodos de control, gestión y mejora de la calidad, desde un cierto enfoque. El proceso de implantación de SGC basado en modelos normativos certificables despegó internacionalmente con la familia de normas ISO 9000, el modelo de normalización de aplicación genérica comúnmente aceptado. Posteriormente, los modelos normativos se

han extendido temáticamente (a otras áreas de gestión) y sectorialmente (con el desarrollo de sistemas adaptados a las necesidades concretas de una industria), produciendo estándares certificables con un fuerte desarrollo propio (Camisón, Cruz y González, 2006).

Desde principios de los años 80, la gestión de la calidad se orienta a la excelencia empresarial. Como modelos para alcanzarla se usan el EFQM, el *Malcolm Baldrige Award* y la norma ISO 9004. Existen distintas versiones de los modelos adaptadas a distintos sectores como hospitales, administraciones públicas, etc. Estos modelos dan directrices para el desarrollo de un sistema de calidad (Griful y Canela, 2002).

Otro modelo similar al EFQM, diseñado específicamente para el sector público en los países de la Unión Europea es el Marco Común de Evaluación o Modelo CAF, que desarrolla actividades de *benchmarking* e, introduce la autoevaluación... (Hereza, 2006). Este mismo autor precisa así el significado de los modelos de excelencia: “son instrumentos que promueven la mejora continua de la organización para todos sus grupos de interés. Aunque existen diferentes modelos, sólo se diferencian en los enfoques empleados, para conseguir en las organizaciones el máximo grado de calidad”.

Otro modelo de gestión de la calidad, aunque bastante menos conocido que los anteriores es el Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM) elaborado por el Ministerio de Administraciones públicas. También el Modelo de Ciudadanía que es un modelo de evaluación propio para el sector público español desarrollado por el Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos. -(AEVAL, 2011b).

Algunos aspectos comunes que señalan en sus conclusiones Ruiz López y Cuellar Martín (2013):

Los Modelos de Excelencia (EFQM, CAF, EVAM, FUNDIBEQ), desde sus primeras versiones, vienen incluyendo entre sus criterios aspectos como el buen gobierno, la rendición de cuentas a los grupos de interés (siendo el principal los ciudadanos) y la sostenibilidad. Los Modelos de Excelencia han sido de los primeros instrumentos que han objetivado e incentivado la transparencia, el buen gobierno y la sostenibilidad en las Administraciones Públicas.

La normalización, la evaluación y la certificación son términos estrechamente relacionados con la calidad. Hay organizaciones de normalización, por ejemplo AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) que elabora las normas UNE (que suelen ser adaptaciones de las internacionales ISO y de las europeas EN). AEVAL (Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios) fue disuelta en 2017 (aunque sus publicaciones siguen siendo de validez y están “vigentes” ya que están publicadas en el Ministerio de Hacienda y Función Pública) pasando sus funciones a ser asumidas por la Secretaría de Estado de Función Pública, a través del Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas y de la Dirección General de Gobernanza Pública. Por otra parte, hay empresas que implantan, es decir, “adaptan” o “aterrizan” la norma ya elaborada a un determinado sector, empresa, organismo... Ejemplos, en Zaragoza, de algunas empresas de implantación de sistemas o modelos de gestión de la calidad son Contamicro S.A o Qualitas. Posteriormente, deben ser agencias de certificación las que evalúen o auditen para certificar la norma (UNE, ISO...) o el modelo (determinados puntos de EFQM...). Estos organismos certificadores son AENOR, TÜV, SGS, APPLUS, EQA, BUREAU VERITAS... Entre otros. Hay todo un sistema de puntos y premios en cada uno de los modelos.

2. Tipos de sistemas de gestión y evaluación de la calidad

Se explica con mayor detalle en qué consiste cada tipo de sistema o modelo de gestión y evaluación de la calidad, las ventajas e inconvenientes de cada uno y comparativas entre ellos. Continuando desde una perspectiva exclusivamente teórica.

El **Modelo Ciudadanía** nació en 1999 a partir de un Círculo de Promotores. Es un premio creado por el Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos que tiene un enfoque de clara orientación ciudadana y vocación pública.

El Premio Ciudadanía está dirigido a las organizaciones de las distintas administraciones públicas en el ámbito español y tiene como finalidad “reconocer las prácticas innovadoras o iniciativas singulares en la provisión de productos o servicios, así como en los sistemas de relación con los ciudadanos o usuarios, que reviertan en una mayor transparencia,

participación, rendición de cuentas o integridad en la provisión de los servicios públicos.” (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, 2019/2020).

Comparte los principios de la Excelencia con otros modelos, especialmente con la ISO y EFQM. Tiene cinco variables que se deben evaluar en toda la organización. Los criterios y subcriterios están detallados con bastante claridad. Algunos rasgos que lo definen son la independencia entre el liderazgo político y el directivo o el tratar de evitar los solapamientos que producen gastos innecesarios, duplicidades, interferencias. Tiene como eje la comunicación (externa e interna).

El premio evalúa el grado de calidad de los entes que concurren al mismo en un determinado momento, pero carece de un modelo de autoevaluación que permita establecer un ciclo de mejora continua. No está pensado para actuar como un sistema de gestión. Por ello presenta un menor grado de complejidad ya que simplemente presenta una serie de actuaciones evaluables a fin de obtener una imagen general de la organización.

De la misma manera que el CAF, están considerados de ‘comprensión media’, ya que el lenguaje que utiliza está adaptado a la Administración Pública, sin embargo, se necesita una cierta formación en materia de calidad.

Cada modelo valora más un aspecto u otro. En este caso, ‘la Satisfacción del Ciudadano/Cliente, del Entorno y de la Sociedad’ tiene mucho peso. Por el contrario, el elemento menos valorado es ‘procesos y metodología’.

El modelo Ciudadanía no se certifica porque es un modelo propio. Para poder concurrir al premio, las solicitudes se presentan en la Sede Electrónica Secretaría de Estado de Administraciones Públicas.

El **Modelo Deming**. William Edwards Deming era un estadístico americano. En 1950, la JUSE (Unión of *Japanase Scientists and Engineers*) le invitó a unas jornadas, ya que era uno de los grandes expertos en control de calidad que había desarrollado una técnica basada en métodos estadísticos. Deming propuso el ciclo de mejora continua *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*) que gira sobre sí mismo, repitiendo secuencialmente esos procesos de mejora y se ha utilizado en diferentes modelos. El éxito de estas jornadas inspiró al

JUSE para crear el Premio Deming. Es un modelo de evaluación que se creó en 1951 en Japón.

Parte de la base del control de resultados, siguiendo a Rivera (2017, p. 24):

Los buenos resultados se obtienen por la implantación eficaz de las actividades de control de calidad en todas las funciones de la empresa. Los resultados los considera como un fruto de los hechos realizados en el pasado y por lo tanto con un control estricto del proceso y una actuación adecuada.

Se otorga a las personas o grupos que hayan hecho contribuciones sobresalientes al estudio de la GCT o de los métodos estadísticos usados por ella, o bien a su divulgación. No necesitan ser japoneses, pero se descartan si sus actividades son todas externas a Japón. Los nominados deben gozar obligatoriamente de la recomendación de uno de los miembros del *Deming Prize Committee*. No existe límite al número de posibles premiados cada año. Los ganadores reciben la *Deming Medal* acompañada de un certificado al mérito y una recompensa monetaria (Camisión, Cruz y González, 2006).

Entre los premiados se encuentran varios nombres ilustres como Ishikawa y Taguchi.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. En 1998, se constituyó la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) y a principios de 1999 se logró consensuar entre 17 países el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

FUNDIBEQ es una organización supranacional que desarrolla y promueve la Gestión Global de la Calidad en el ámbito iberoamericano, y que integra la experiencia de otros países en la implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir así la mejora de las organizaciones. Otorga el Premio Iberoamericano de Excelencia en Gestión.

El modelo se compone de nueve criterios. Cinco agentes/procesos facilitadores y cuatro criterios de resultados. Los aspectos con mayor peso son 'liderazgo y estilo de gestión' y 'desarrollo de las personas' y 'clientes'. En estos modelos cuando se habla de "personas" nos estamos refiriendo a los trabajadores de la organización. Establece la necesidad de mejorar la competitividad para alcanzar la excelencia.

Al igual que el Modelo EFQM, el Modelo Iberoamericano utiliza el esquema REDER (*Results, Approach, Deployment, Assessment and Review*) que parte del establecimiento de los resultados que se quieren alcanzar (reproduce el ciclo *PDCA*). (Ministerio de Administraciones Públicas, 2006).

Presenta un alto grado de complejidad por la interrelación entre los elementos, así la actuación en un criterio tiene la correspondiente respuesta en otro y por tanto en el total del modelo.

Destaca que cuenta con un gran apoyo institucional. Por contra, tiene poca adaptabilidad al sector público. Aunque desde 2009 se postula este premio para las Administraciones Públicas y en 2015 se elaboró una nueva versión “Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas” (Rivera, 2017)

Junto con CAF y EFQM presentan modelos de autoevaluación que permiten no solo conocer el estado actual de la organización sino además establecer áreas de mejora.

El modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM) es un modelo propio de la Administración Pública española. Constituye una herramienta sencilla y asequible de diagnóstico para las que no hayan tenido contacto previo con la Gestión de la Calidad (GC), pudiendo ser utilizado a modo de autoevaluación. Es el primer paso que puede dar una organización hacia la excelencia en la gestión y le permitirá de una manera fácil identificar fortalezas y debilidades y avanzar en la búsqueda de resultados. El modelo ofrece, para cada cuestión, una propuesta de actividades concretas a desarrollar por las organizaciones (recomendaciones). Estas recomendaciones se incluyen en el informe de evaluación junto con el análisis de los puntos fuertes y áreas de mejora derivados del análisis. Toma como base el CAF, EFQM y las Normas ISO, aunque también se encuentran similitudes con el Modelo Ciudadanía. Tiene cinco ejes y uno transversal, la comunicación. Se encuentra explicado en *la Guía de Evaluación Modelo EVAM* (2009c). También se hace referencia al político, aunque de manera indirecta, como parte indispensable del liderazgo. Su vocabulario y terminología facilita junto al CAF y Ciudadanía su implantación en las organizaciones públicas. Es una herramienta bastante sencilla que mediante un cuestionario puede dar una visión global de cómo se encuentra la organización en un determinado momento. Al igual que en EFQM, es necesaria la creación de un equipo de trabajo. Después de su implantación le sigue un proceso de

certificación por un organismo público, el encargado desde 2009 era AEVAL, sin embargo, desde su disolución creo que ha dejado de contar con el apoyo institucional que tenía, aunque en la *Guía del Programa de Reconocimiento 2019* del Ministerio de Política Territorial y Función Pública y la Secretaría de Estado de Función Pública (que es la que “absorbe” AEVAL) aparece y contiene el cuestionario también. Por último, el modelo EVAM no tiene premio asignado, de hecho la certificación bajo este modelo no tiene validez para poder presentarse a la convocatoria de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública en su modalidad Premio a la Excelencia en la Gestión Pública, destinado en exclusividad a organizaciones certificadas con respecto a los modelos EFQM y CAF. La propia AEVAL señala la escasa implantación de este modelo.

El **Modelo Malcolm Baldrige** se creó en 1987 y lo gestiona la Fundación para el premio de Calidad Malcolm Baldrige en EEUU. Aparece y se consolida como modelo más global (junto premio Deming en Japón y el premio Europeo) a la calidad total. Es menos conocido en Europa. Los criterios *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* sirven de base para la evaluación de las organizaciones candidatas al premio *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) que es el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses. Tiene siete criterios interrelacionados, el de mayor peso es el criterio referido a ‘resultados’ y con bastante distancia luego el de ‘liderazgo’. Como afirman Gutiérrez, Tamayo y García (2010) tanto el Modelo EFQM como el premio Malcolm Baldrige, surgen de la GCT, ya que ambos parten de una estructura similar basada en el liderazgo, la estrategia, los recursos y los procesos.

Sobre este Modelo, Camisón, Cruz y González (2006, p. 704-714):

Establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre la que construir las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés. Este modelo tiene unos Valores y Conceptos Nucleares

que tratan de difundir, algunos de ellos son: el liderazgo visionario que tiene que tener una dirección clara, la Excelencia orientada al consumidor, valorar a empleados y socios, agilidad, gestión para la innovación, responsabilidad social, etc. Los beneficios de su aplicación se traducen generalmente en una mejora en las relaciones de los empleados, en una mayor productividad, en una mayor satisfacción de los clientes, en un incremento en la cuota de mercado y en una mejora en la rentabilidad. Además de conseguir una valoración crítica de su organización que les permita identificar sus fortalezas y sus oportunidades de mejora.

El Marco Común de Evaluación (CAF, *Common Assessment Framework*) es una herramienta de la UE que permite comprender y utilizar las técnicas de gestión de calidad en las administraciones públicas. La primera versión piloto se presentó en el año 2000. Su principal propósito es proporcionar un marco sencillo y fácil de usar que sea apropiado para que las organizaciones del sector público de toda Europa puedan hacer una autoevaluación, independientemente del tamaño que presenten, promover un lenguaje común, un conocimiento de la gestión de calidad, así como compartir experiencias y buenas prácticas. Este marco incorpora las características principales tanto del EFQM como del modelo Speyer (Martín y Martín, 2013). Al igual que el Modelo Ciudadanía presenta menor complejidad y permite una primera impresión del estado de la organización.

Se basa en los mismos elementos que el modelo EFQM (cinco ‘agentes facilitadores’ y cuatro ‘resultados’). Cada elemento está constituido por criterios y subcriterios puntuables adaptados a los servicios públicos y tienen una aplicación más sencilla y fácil que los de EFQM (Diputación de Alicante, 2011).

Facilita desarrollar actividades de *benchmarking* y entre sus objetivos principales está el guiar progresivamente a la administración hacia un auténtico ciclo *PDCA*. Presenta exactamente los mismos principios (conceptos o valores) de Gestión para alcanzar Organizaciones Públicas Excelentes que el Modelo Iberoamericano, eso sí, el lenguaje del CAF se adapta mejor a la realidad de los organismos públicos. Ambos establecen en uno de sus criterios (el cuarto) que las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera

sistemática. Esta semejanza (estructura muy similar) entre el Iberoamericano y el CAF es porque ambos se han desarrollado a partir de lo establecido en EFQM. No obstante, existen diferencias en algunos subcriterios y sistemas de autoevaluación, sobre todo por el sector para el que está pensado. El CAF menciona tres tipos de procesos: nucleares, de gestión y de soporte. Igual que en el Modelo Ciudadanía la figura del líder político se encuentra separada del líder directivo, algo realmente relevante para el buen funcionamiento de las administraciones públicas. Sugiere diez pasos para iniciar el proceso de mejora continua, aunque podrían ser modificados para adaptarse adecuadamente a las características del que lo implante, y estos pasos se agrupan en tres fases (punto de partida, proceso de implantación o autoevaluación y plan de mejora y priorización). Una de las ventajas de este modelo es el acceso gratuito. No tiene premio propio, pero su implantación permite el acceso a algunos premios nacionales e internacionales. Por último, cuenta con un fuerte apoyo institucional. En España, hasta 2014, no se certificó ninguna Administración Pública con este modelo. (Rivera, 2017).

La **Norma ISO 9001**. ISO (*International Organization for Standardization*), que significa Organización Internacional de Normalización, es el mayor desarrollador mundial y editor de Normas Internacionales. Es una red de institutos de estándares nacionales de 163 países (un miembro por país) con una Secretaría Central en Ginebra que coordina el sistema. “La familia de normas ISO 9000 (9000, 9001) se ocupa de la ‘gestión de la calidad’. Son una serie de estándares internacionales que especifican los requisitos para el diseño y valoración de la calidad en la gestión, con el propósito de asegurar que las organizaciones proporcionen productos y servicios que satisfagan tales requerimientos. Tienen carácter universal. No son estándares de producto sino de gestión de procesos” (Diputación de Alicante, 2017).

La ISO ha elaborado más de 19.000 normas internacionales de una gran variedad de temas. Son estándares para su implantación, pero no realiza la certificación, para ello es necesario ponerse en contacto con un organismo de certificación externo, aunque no todas las normas son certificables.

Entre las muchas existentes, algunas de las más conocidas son:

La ISO 14000 de Gestión Medioambiental (especialmente la ISO 14001:2015); la ISO 14067:2018 de la huella de carbono; la ISO 26000:2010 sobre Responsabilidad Social;

ISO 27000 sobre la Seguridad de la Información; ISO 166001 e ISO 166002 de optimización de la gestión de la I+D+i; la ISO 22000 Gestión de la Inocuidad Alimentaria...

La familia ISO 9000 es el estándar de ‘gestión de calidad’ más conocido del mundo para empresas y organizaciones de cualquier tamaño. Entre lo más destacado, se encuentran: ISO 9001: 2015 Sistemas de Gestión de la Calidad e ISO 9004:2018 Gestión de la Calidad (calidad de una organización: orientación para lograr el éxito sostenido). Dentro de la ISO 9001 hay una gama de estándares para sistemas de gestión de calidad que se adaptan a sectores e industrias específicos (www.iso.org).

En septiembre de 2015, se publicó la nueva versión ISO 9001: 2015 (la primera fue en 1987), a lo largo del tiempo se han ido reeditando actualizaciones de la norma hasta llegar a la actual de 2015 por la necesidad de las organizaciones de adaptarse a los nuevos tiempos. No obliga a utilizar la terminología específica de la norma o a que la documentación esté tal y como se plantea. (Las organizaciones que tenían un certificado vigente de la ISO 9001:2008 tuvieron un periodo de transición de tres años para implantar esta nueva versión).

“En esta nueva versión se ha trabajado para que el lenguaje empleado sea simple y comprensible por cualquier persona,” se le ha dado más énfasis a la gestión por procesos. También existe un nuevo apartado (el 4.) ‘Contexto de la organización’, se eliminan las ‘acciones preventivas’. Se da más importancia a la involucración de la alta dirección (‘liderazgo’). Sobre la base de los procesos está la lógica del ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) (www.isotools.org). Tiene siete principios. La ISO 9001:2015 es la única que se puede certificar (de la familia ISO 9000, la de gestión medioambiental, por ejemplo, también se certifica).

Las normas vigentes específicamente relacionadas con el tema de investigación son:

La ISO 18091:2014 y 2019, Gobiernos Locales Confiables, ha sido el primer esfuerzo de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) en materia de gobiernos locales confiables. ... Mejora de la eficiencia en la gestión de los procesos, especialmente en lo que se refiere a los procesos de gestión de gobierno para el Gobierno Local (Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001 en el gobierno local); la UNE-ISO 13810:2016 (Servicios turísticos. Turismo industrial.

Prestación de servicios) y la UNE 302002:2018 (Museos. Requisitos para la prestación del servicio de visitas).

Cualquier organización para buscar la calidad tiene que atender, según las normas ISO, a lo siguiente: la mejora continua de la calidad, satisfacer las demandas de los clientes, las necesidades de los ciudadanos y aportar confianza sobre el cumplimiento de los requisitos del sistema de calidad.

Algunos de sus beneficios son la racionalización de recursos (evita la duplicación); mejora los resultados de la organización (reducción o eliminación de errores y accidentes medioambientales); mejora la satisfacción de los clientes; la eliminación de muchos costes y posibles sanciones; reducción de la complejidad (facilita la comprensión y el seguimiento de los empleados al tratarse de procedimientos integrados...).

La desventaja es que es un modelo (como su propio nombre indica) normativo, hay mucha documentación que preparar y lleva su esfuerzo la implantación.

En la actualidad, la iniciativa de GC más implantada se corresponde con las Normas ISO. Sin ellas, es prácticamente imposible competir en los mercados internacionales. Suponen un paso inicial importante de las organizaciones en su camino hacia la GCT. Sin embargo, existe otra visión que defiende que las empresas al implantar las Normas ISO sólo buscan obtener una certificación que les pueda beneficiar en sus negocios, sin comprometerse realmente con la Gestión de la Calidad (Gutiérrez, Tamayo y García, 2010).

Varias de estas normas se podrían aplicar en el Museo del Fuego. Sin embargo, para un primer contacto con la gestión de calidad se muestra menos burocrático adoptar un modelo general que permita su autoevaluación y una progresiva implementación, pudiendo comenzar por una cantidad menor de requisitos e ir aumentándolos en fases sucesivas, además se pretende que englobe a toda la organización en todos sus aspectos. Como primera impresión, este modelo resulta demasiado normativo, ya que aunque garantiza la calidad en todos los procedimientos, es a expensas de un volumen elevado de registros, firmas, papeleo, documentación, etc. Hereza (2006) menciona tres normas UNE-ISO. Una para la gestión medioambiental, la adaptación de la movilidad, responsabilidad social, gestión de visitas y un largo etcétera. Por lo tanto, si tuviéramos que decantarnos por un sistema, al menos en el punto en el que se encuentra la organización, se preferiría optar por otro.

Se concretan algunos aspectos para que posteriormente con el Modelo EFQM puedan apreciarse las diferencias entre ambos.

La ISO es una norma cuyo objetivo es la satisfacción del cliente. Por tanto, está destinado al 'cliente'. En este modelo, las personas (como ya explicamos son los trabajadores de la organización) son un medio fundamental para conseguir el objetivo y por ello es necesaria la formación. El aspecto económico se ve como el resultante de la fabricación y venta del producto o servicio.

El **Modelo EFQM de Excelencia**. Es un esquema de gestión que persigue los resultados empresariales tanto económicos como sociales. Las personas se incluyen en el resultado y el aspecto económico es un resultado positivo global a obtener.

Hay una versión nueva de este año 2020, por lo reciente que es, la mayor parte de la bibliografía versa sobre el Modelo EFQM 2013. Se explica el modelo de forma general, su origen y en qué consiste y más concretamente la anterior versión.

Es una herramienta práctica (modelo no normativo, no prescriptivo) para la mejora continua que integra y hace operativos los componentes esenciales de la gestión de la calidad. Puede adaptarse y utilizarse en cualquier tipo de organización, no obstante, fue desarrollado inicialmente para el sector privado y ha ido adaptándose gradualmente al sector público. Desde 1999, el Ministerio de Administraciones Públicas promueve su implantación como método de autoevaluación.

El organismo encargado de su gestión es la *European Foundation for Quality Management* (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) que se creó en 1988 por 14 importantes empresas de Europa y está ubicada en Bruselas (Bélgica). El objetivo era impulsar la mejora de la calidad de las empresas europeas frente a EE.UU. y Japón. En 1992 lanzó el primer Modelo EFQM y puso en marcha el Premio Europeo a la Calidad. Es un reconocimiento a las organizaciones más destacadas, así como un mecanismo para difundir las mejores prácticas existentes. Este premio se ha convertido en una referencia para muchas organizaciones de los diferentes países de la Unión.

Cuenta con más de 1.000 miembros de todos los sectores de actividad, tanto del sector privado como público. Es el modelo líder en Europa y en todo el mundo, con más de 50.000 organizaciones que lo utilizan.

El Modelo EFQM de Excelencia reconoce que el potencial de la Calidad Total es una ventaja competitiva y la Excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. Su misión es mejorar la competitividad mediante la mejora de su gestión.

Tanto el Modelo EFQM como el premio Malcolm Baldrige, surgen de la Gestión de la Calidad Total (GCT), ya que ambos parten de una estructura similar basada en el liderazgo, la estrategia, los recursos y los procesos.

Una organización excelente se consigue teniendo clientes satisfechos, empleados satisfechos y contribuyendo al desarrollo de la comunidad donde está implantada. Para ello se deben gestionar con acierto los procesos de trabajo, al personal, los recursos, el desarrollo de las alianzas y la responsabilidad social. Todo ello a partir de políticas y estrategias coherentes movidas por el liderazgo en la Dirección que requiere un compromiso y la aceptación de estos conceptos por parte de esta.

Las ocho principales características del Modelo EFQM son: la orientación hacia los resultados; la orientación al cliente; el liderazgo y la coherencia; la gestión por procesos y hechos; el desarrollo e implicación de las personas; proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora; desarrollo de alianzas y la responsabilidad social de la organización.

Este modelo es por un lado, un instrumento de autoevaluación que permite a la organización hacer un diagnóstico de la situación indicando los puntos fuertes y los puntos débiles (pretende una gestión más eficaz y eficiente) y, por otro, también es un instrumento de gestión orientado hacia la calidad que mediante planes de mejora favorece la Mejora Continua. “Facilita un diagnóstico sistemático en todas las áreas de la organización a partir del cual es posible elaborar un plan de acción y posibilita el *benchmarking*.” (AEVAL, 2009a).

Tiene nueve criterios: cinco ‘agentes facilitadores’ (acciones) y cuatro ‘resultados’ (logros). Estos se descomponen a su vez en varios subcriterios y áreas a tratar. Los que más peso tienen son la satisfacción de/resultados en los clientes y los resultados clave. Por el contrario, tiene muy poca valoración el impacto social generado por la organización.



(Fuente: elaboración propia a partir de Club Excelencia en Gestión)

Sigue el esquema lógico REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) que reproduce el *PDCA* (*Plan/Do/Check/Act*).

Este modelo, junto con el Modelo Iberoamericano, son los que mayor complejidad presentan por la interrelación de sus elementos. En cuanto al apoyo institucional, destaca notablemente por el soporte que recibe ya que cuenta con multitud de instituciones a nivel europeo, entre las que se cuenta la Comisión Europea. Presenta gran facilidad de actualización (capacidad de los modelos de incorporar nuevos aprendizajes y compararse con los demás) junto con el CAF.

Es clave la identificación de los ‘grupos de interés’ o *stakeholders* en inglés. Cubre principalmente la satisfacción de estos tres: personas, clientes y sociedad. Pero permite la identificación de otros y persigue su satisfacción como los proveedores, *shareholders*, etc.

El Club de Excelencia en la gestión otorga unos reconocimientos en forma de sellos que valora la implementación EFQM en una empresa según la puntuación obtenida.



(Fuente: Club Excelencia en Gestión)

El periodo de validez de cualquier Sello es de dos años.

El Sello de Excelencia Europea se convalida con el nivel correspondiente *Recognised for Excellence* de la EFQM. Se puede acceder al nivel de Excelencia Europea cuando el proceso de Autoevaluación da como resultado un posicionamiento superior a 300 puntos EFQM. Hay dos tipos de evaluación para el Sello de Excelencia Europea: evaluación Estándar (a nivel criterio) y evaluación Premium (a nivel subcriterio). Las organizaciones que acceden por primera vez al Sello de Excelencia Europea pueden solicitar cualquiera de las dos evaluaciones. Una vez que una organización tiene reconocidos los 500 puntos tiene que solicitar la evaluación Premium cada vez que renueva el sello. La puntuación máxima es de 1000 puntos.

El proceso general de reconocimiento es: 1. Autoevaluación y entrega de documentación. 2. Evaluación previa 3. Visita. 4. Informe Final. 5. Emisión de certificado.

Los beneficios o ventajas de este modelo son múltiples. Proporciona una visión global de la organización, actúa como un marco global que sirve para estructurar y desarrollar la Excelencia sostenida. Permite evaluar dónde se encuentra en su camino hacia la excelencia, ayudándole a identificar sus fortalezas clave y posibles carencias con relación a su Misión y Visión; disponer de un único lenguaje y modo de pensar sobre la organización, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma; integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias; disponer de una estructura básica para el sistema de gestión...

Algunas afirmaciones positivas sobre este modelo se encuentran en Gutiérrez, Tamayo y García (2010, p. 677- 695):

Los elementos en el Modelo EFQM tienen un impacto más fuerte sobre la innovación técnica, la administrativa, y la flexibilidad estratégica. La implantación del Modelo EFQM obtiene mejores resultados en cuota de mercado, rentabilidad y ventas que los de las Normas ISO 9000 del año 2000. Las organizaciones que implantan el Modelo EFQM desarrollan los elementos de GC de una manera que contribuye significativamente al grado de innovación administrativa de la compañía, por encima de aquellas que se basan en el control de la calidad. De esta forma, este modelo constituye un ejemplo claro de los efectos positivos de los elementos de la Gestión de la Calidad sobre las capacidades dinámicas, de forma estructurada y conjunta.

Por último, una herramienta importante de gestión empresarial que sirve para medir la evolución desde un punto de vista estratégico es el **Cuadro de Mando Integral (CMI)** es un sistema de gestión que desde las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, interna del negocio, del cliente y financiera, se basa en: formular una estrategia consistente y transparente; comunicar la estrategia a través de la organización; coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas; conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria; identificar y coordinar las iniciativas estratégicas y medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas. Se presenta como un complemento perfecto del modelo EFQM y alguna empresa que se dedica a la implementación de estos modelos (Contamicro) propone su utilización conjunta.

En resumen, de Guerrero (2011) se extraen dos tablas sobre el resultado de dos estudios comparativos entre los distintos modelos de Calidad Total” que permiten visualmente de manera clara observar las diferencias entre los tipos de los modelos, anteriormente explicados, atendiendo a diferentes variables:

Comparativa de modelos de calidad total (Cuadro II.5):

Criterio	EFQM	CAF	Ciudadanía	Iberoamericano	Propios
Adaptación al sector público	Media	Alta	Alta	Media	Alta
Complejidad	Alta	Media	Media	Alta	Baja
Soporte institucional	Alta	Alta	Media	Alta	Baja
Autoevaluación	Sí	Sí	No	Sí	No
Comprensión	Media/alta	Media	Media	Media/alta	Alta
Fácil actualización	Alta	Alta	Media alta	Media	Baja

(Fuente: MAP, Guía 5 de apoyo a la calidad, 2006)

Valoración comparativa de los modelos de Calidad Total (Cuadro II.6):

Criterio	EFQM	Ciudadanía	Propios
Adaptación a la realidad del sector	Media	Alta	Alta
Complejidad	Alta	Media	Baja
Grado de soporte institucional	Alto	Medio	Medio
Modelo de autoevaluación	Sí	No	No
Facilidad de comprensión	Alta	Media	Alta
Facilidad de actualización	Alta	Alta	Baja

(Fuente: Juanes B. y Blanco J.)

“Parece que los modelos que mejor se adaptan al modelo de Gestión de Calidad Total en los Ayuntamientos son los modelos EFQM y CAF, aunque el primero tiene la ventaja del apoyo institucional.” (Guerrero, 2011).

Hay una amplia cantidad de galardones, reconocimientos y premios en todo el mundo y a todos los niveles y sectores sobre Calidad, la Gestión de la Calidad Total, la dirección, el liderazgo, la innovación, beneficios a la sociedad, responsabilidad social, medioambiental, la Excelencia... Por un lado hay modelos poco conocidos, pero que por estar diseñados para el sector público y de ámbito español cobran importancia para este trabajo (Modelo Ciudadanía y EVAM). Pero por otro lado, están los más relevantes a nivel mundial.

Conviene para terminar este capítulo tratar el aprovechamiento, en general sin la especificidad de ninguno de los sistemas o modelos anteriores, que se obtiene de ser una organización excelente. Estos son: beneficios económicos; clientes fidelizados, trabajadores implicados en el proyecto empresarial y una sociedad que también se vea favorecida. Todos son resultados necesarios y de los que depende en gran medida el desarrollo sostenible de la organización.

La obtención de una certificación por un organismo reconocido trae consigo, entre otras cosas, cumplir los requisitos de sus clientes comerciales internacionales; consolidar su posición en el mercado europeo; reconocimiento externo, independiente e internacional del “buen hacer” de la empresa; promoción de la imagen; mantenimiento de la disciplina y compromisos adquiridos; ganar la confianza de sus actuales clientes; destacar entre sus competidores por la calidad de su empresa, etc.

Por todo lo que se ha expuesto resultan axiomáticos los beneficios y la utilidad que se obtienen de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad orientado a la Excelencia.

CAPÍTULO II CONTEXTUALIZACIÓN

Se centra en el sector público y en los museos (muchos de titularidad pública). Va a haber un único apartado en el que se investigará cuál es la situación actual, los modelos o sistemas que se han implantado, técnicas de gestión y proyectos similares puestos en marcha.

La primera persona que apuntó la necesidad de mejorar la Administración Pública fue el Vicepresidente norteamericano Al Gore en la publicación en 1985 del informe “Crear una Administración Pública que funcione mejor y cueste menos” (Diputación de Alicante, 2011).

En la investigación de Guerrero Cuadrado (2011) resulta de especial relevancia que modelos de gestión de la calidad se han implantado en los ayuntamientos españoles. Recoge algunos antecedentes y proyectos importantes sobre la Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública:

En 1987, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) publicó las recomendaciones *Administration as service, the public as client* (“La Administración al servicio del público”). En los años 90, el Ministerio de Administraciones Públicas desarrolló el Plan de Modernización de la Administración General del Estado cuyo objetivo era mejorar la calidad de los Servicios Públicos. Se creó, en 1993, el Observatorio de Calidad de la Administración Pública (encargado de establecer objetivos de calidad y la medición de sus cumplimientos). Se reguló el sistema de gestión de Quejas y Sugerencias, se puso en marcha la Ventanilla Única Empresarial. Finalmente, en 2005, se aprobó el Plan de calidad, innovación y modernización en las Administraciones Locales y se constituyó la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos. Desde entonces se han realizado, entre otros, proyectos como la puesta en práctica total o parcial de una Gestión de Calidad Total en varios Ayuntamientos; los proyectos de calidad del Ministerio de Industria y Energía, con la creación de los Planes Nacionales de Calidad Industrial, el Premio Príncipe Felipe y la Normativa sobre el Sistema Nacional de Calidad Industrial o la creación de los Premios a las Mejores Prácticas y el Premio a la Calidad en la Administración General del Estado.

Del estudio de campo que realiza Guerrero (2011), pudiéndose apreciar en los distintos gráficos, se puede extraer la conclusión del liderazgo del Modelo EFQM sobre los otros modelos en los ayuntamientos de España.

Pérez Menayo (1998) explica la experiencia del Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS), una organización pública, en la adopción de dos modelos de Gestión de la Calidad: el Modelo SERVQUAL y el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM). En este artículo se demuestra cómo la implantación de la gestión de la calidad, sobre todo en el sector público, no es algo sumamente novedoso. Ya en el siglo pasado, algunos organismos fueron conscientes de su importancia y se pusieron “manos a la obra” en el camino de la gestión, de la mejora continua y la excelencia por hacer organizaciones públicas de calidad cada vez más innovadoras, eficientes y comprometidas con el servicio al ciudadano.

Más recientemente, Ruíz y Cuellar (2013) señalan que, en 2009, “todas las administraciones de la AGE y las CCAA habían adoptado, al menos, una acción en varios de los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad.” También que “el programa de Cartas de Servicios estaba presente en un 94% de los casos del ámbito estatal y autonómico”. En la AGE y en las CCAA, se ha utilizado en un 88% de los casos “el programa de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción de los usuarios”. El programa de Quejas y Sugerencias es el más extendido en el conjunto de las administraciones públicas españolas.

Ruíz y Cuellar (2013) apuntan como obstáculo a la modernización de las Administraciones Públicas (“transparencia y buen gobierno, sostenibilidad e innovación”) el hecho de que algunos gestores públicos y organizaciones se planteen los costes de oportunidad a la hora de invertir en la mejora de la calidad. Para mejorar e innovar se considera decisivo contar con un sistema de gestión de la calidad, “el salto hacia la innovación en las organizaciones públicas cuenta con mayores posibilidades de éxito si se aborda desde la perspectiva de la mejora continua”.

Por último, se extrae de las conclusiones de estos mismos autores que gracias a los Modelos de Excelencia “se han logrado identificar 3.225 áreas de mejora en la AGE y se han implantado 515 acciones de mejora solo en el año 2012” y que, con la publicación de las Cartas de Servicio, “han dado lugar a más de 3400 compromisos de servicio a la ciudadanía.”

En Zaragoza, se publicó el “Manual de Atención a la Ciudadanía” del Ayuntamiento de Zaragoza, en marzo de 2018 (editado por primera vez en 1994). Dedicó un capítulo a “La calidad en los servicios de atención a la ciudadanía”, no se menciona ningún modelo en concreto, solo los aspectos tangibles, la capacidad de respuesta, el trato... Como factores por los que se juzga el servicio recibido. Se señalan las dos principales causas de la baja calidad en un servicio público: “la “actitud del personal “(44%) y el “trabaja demasiado lento” (40%)”. Apunta que “el propósito de este Manual es “reconducir” la queja” y a continuación, explica que se deben entender como una oportunidad de mejora. Aparecen los “siete errores” de los servicios con atención al ciudadano, pero simplemente se limita a nombrarlos y definirlos. Por último, señala cinco características más relevantes en las que se basa la mejora de la calidad del servicio.

Se parece a un manual de buenas prácticas o de mejora individual como trabajador al atender al usuario (“empatía”, “escuchar”, “actitud humilde”, etc.), pero en cuanto a la calidad, no se mencionan programas concretos, cómo se mide, cómo se evalúa la satisfacción de los usuarios, modelos de gestión de la calidad, normas, ni ninguna medida concreta.

En abril de 2018, el Gobierno de Aragón publicó en el Boletín Oficial de Aragón (BOA) el Plan General de Mejora de la Calidad en los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019. Se detallan en 80 páginas las herramientas, las medidas concretas, marco de actuación, memoria económica, programa de ejecución, etc. De este documento se sustrae lo siguiente:

Las técnicas de evaluación de calidad de los servicios públicos constituyen una práctica consolidada en los cinco centros directivos en los que se sigue el modelo de excelencia EFQM, en los ocho que han adoptado el modelo normalizado ISO, en uno que sigue el CAT, específico a su funciones (transfusiones de sangre y tejidos), y en aquellas unidades que gestionan políticas financiadas a través de fondos europeos, sujetos, por tanto, a evaluación permanente. El 70 % de los centros con modelos de calidad implantados corresponde a organismos públicos.

El 14 de abril del 2000, se constituyó el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) que otorga a empresas turísticas/municipios la Marca "Q" de Calidad Turística Española (Diputación de Alicante, 2017).

De los datos del ICTE (que se proporcionan en www.calidadturistica.es) con el Certificado "Q" de Calidad Turística hay en 2020 un total de 1.416 establecimientos en toda España. La CCAA con un mayor número de certificaciones es Andalucía (332), seguida de Galicia (285). Aragón cuenta con 32 establecimientos con la "Q" de Calidad Turística. En Zaragoza provincia, las entidades certificadas son:

Varios hoteles y balnearios, FCC Medio Ambiente, Ikea Food, el Parador de Sos del Rey Católico, el Parque Natural del Moncayo, Zaragoza Convention Bureau y cuatro Oficinas de Turismo de Zaragoza (certificadas con la ISO 9001-2000). La mayoría tienen una norma de certificación UNE.

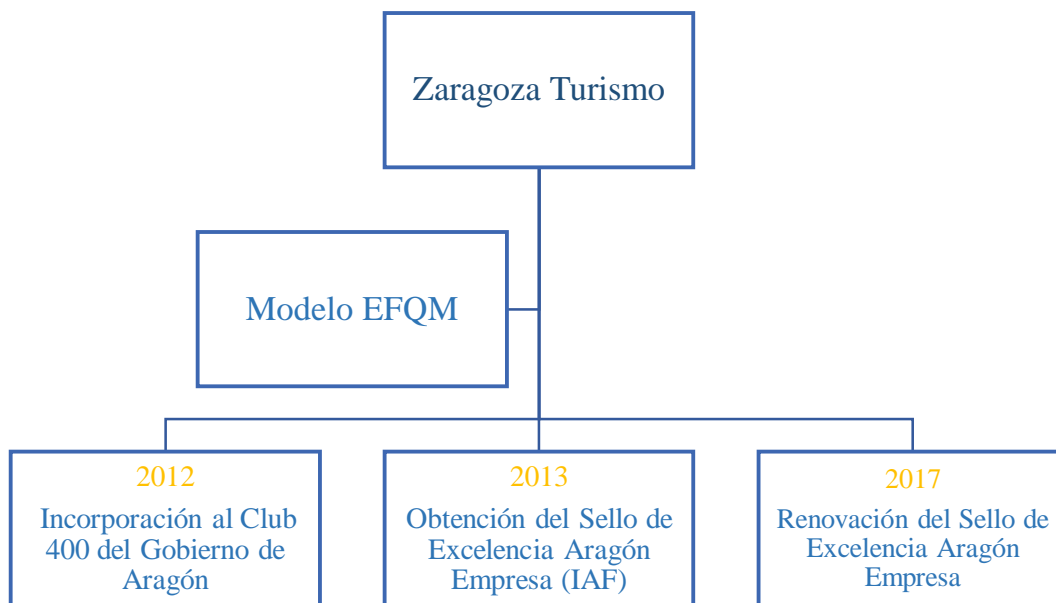
La ciudad de Zaragoza fue la "primera ciudad española en conseguir la "Q" de Calidad" (Oficina de Turismo y el Zaragoza Convention Bureau). "Zaragoza fue elegida en el año 2000 como ciudad piloto, junto a otros ocho destinos turísticos españoles, para implantar y desarrollar el proyecto Diseño de un Modelo de Gestión de la Calidad del Destino Turístico que se incluye dentro del PICTE (Plan Integral de la Calidad Turística Española) y cuya finalidad última es la implantación de un sistema de calidad para los servicios turísticos municipales (...) y que se vea refrendado mediante la obtención de la Q de Calidad, que garantice unos estándares de calidad en los servicios prestados" (Sitio web Zaragoza Turismo).

Concretamente 'Museos' hay ocho certificados: La Ciutat de les Arts i de les Ciències de Valencia (ISO 27001); la Fundación Cv-Marq Museo Arqueológico de Alicante, que fue el primer museo en España en conseguir esta marca (Distinción SICTED -Sistema Integral de Calidad Turística en Destino "Compromiso de Calidad Turística"); el Museo de Nerja de Málaga; El Museo Guggenheim Bilbao; el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza de Madrid (Accesibilidad Universal UNE 170001-1 y 2, Gestión de Emergencias ISO 22320); el Museo Visigodo Pla De Nadal (Mupla) de Valencia; el Museu De Cantereria D'Agost de Alicante y el Museu Valencià del Paper de Alicante. Además de los que posean otras certificaciones, todos tienen la norma de certificación UNE 302002:2018 Museos. Requisitos para la prestación del servicio de visitas. (www.calidadturistica.es). Esta norma "de gran trascendencia que se certifica mediante

la Marca Q de Calidad Turística y que establece los requisitos que los museos e instituciones afines reconocidos en la legislación sectorial (colecciones, colecciones museográficas, exposiciones museográficas y centros de interpretación) deben cumplir en la prestación de sus servicios de visita y actividades complementarias para garantizar, facilitar y enriquecer la experiencia del visitante” (sitio web calidadturistica.hoy.es). Al Museo Arqueológico de Alicante se le atribuye un esfuerzo destacado en la búsqueda de la “excelencia y la calidad”, en aspectos variados como puede ser la accesibilidad. Tras ser el primero en obtener este distintivo, “acredita (...) que ha alcanzado el máximo rigor en cuestiones relacionadas con su sistema de gestión de la calidad de las visitas turísticas, lo que incluye aspectos como el establecimiento de unos objetivos, la gestión de recursos humanos, el compromiso con la mejora continua, la accesibilidad, información y comunicación, atención al visitante, reserva y venta de entradas, visita o fidelización del visitante. Lo mismo ocurre con la gestión de las instalaciones y equipamientos, que incluye aspectos como la señalética o la seguridad, el espacio expositivo, aseos, zona comercial y aparcamiento. “Con este distintivo se acredita el máximo rigor en cuestiones relacionadas con su sistema de gestión de la calidad de las visitas turísticas.”

En la página web de Zaragoza Turismo, que es un organismo autónomo que pertenece al Ayuntamiento de Zaragoza, se recogen las acciones aplicadas en materia de calidad turística. “En el año 2018, Zaragoza Turismo renueva su certificado ISO 9001: 2008 por la nueva versión de la norma 2015.” Se establecen los cinco requisitos como modelo para obtener la certificación de calidad (Sistema de Gestión de la Calidad; Responsabilidad de la Dirección; Gestión de los Recursos; Realización del Servicio; Medición, Análisis y Mejora).

A través de la evolución del modelo ISO 9001:2008 en el Sistema EFQM de Excelencia Empresarial, Zaragoza Turismo consiguió entrar en el Club de Empresa 400 de la Excelencia en 2012. (“Formado por aquellas empresas aragonesas que han superado los 400 puntos en una evaluación homologada según el modelo de excelencia EFQM. Dicho club forma parte de una de las iniciativas del Programa Empresa gestionado por el IAF (Instituto Aragonés de Fomento)”).



(Fuente: elaboración propia)

En la propia web se adjunta la política de gestión de la entidad de 2018 con los fines y objetivos que persigue.

Sobre la “Q” de Calidad Turística y el ICTE, mencionar únicamente que este último cuenta con una delegación en Zaragoza (de la que se hace cargo la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Zaragoza, cuya apuesta por la calidad es un “factor diferenciador del sector turístico en la provincia de Zaragoza”).

(www.camarazaragoza.com)

Destaca la aplicación de un sistema de calidad bajo la norma ISO 9000 en la Gerencia Municipal de Urbanismo del Ayuntamiento de Zaragoza. “Tiene establecido y desarrollado un Sistema de Gestión de la Calidad que ha obtenido la Certificación por AENOR del cumplimiento de la norma UNE-EN-ISO 9001:2015.” “Ha supuesto importantes y apreciables mejoras en los resultados (...) tanto en reducción de expedientes pendientes, como en los plazos de resolución (...) así como en el incremento de la satisfacción de los usuarios de los servicios prestados, manifestada a través de las encuestas llevadas a cabo de forma periódica”. Se define la Política de Calidad, se establecen unos objetivos generales (fijados año a año) “para mantener el cambio en la gestión basado en criterios de mejora continua.” (www.zaragoza.es/ciudad/urbanismo).

El ayuntamiento de Zaragoza ofrece en su página web una relación de cartas de servicio de los distintos ámbitos de su competencia (atención al ciudadano, Centros de Convivencia para Mayores, Mujer, Servicios Públicos...) explicando qué son, los objetivos y los contenidos. Por el tema de estudio nos hemos interesado en 'Museos'. Se indican seis compromisos adquiridos con el ciudadano, los servicios y un mapeo con los equipamientos. Entre ellos se encuentra el Museo del Fuego y de los Bomberos. Es decir, que al Museo ya le es de aplicación esta Carta de servicios, que podría ser un primer paso en la mejora del servicio pudiendo por ejemplo, evaluar o establecer indicadores acerca de en qué posición se encuentra con respecto a esa serie de compromisos que se enumeran.

El Ayuntamiento de Zaragoza ofrece también un programa de Quejas y Sugerencias con un acceso sencillo y claro a la hora de ser cumplimentado. En relación, hay un Marco Estratégico de la Calidad (que se aprobó en 2004) donde aparecen la misión, visión y los valores del Ayuntamiento y los objetivos generales, estratégicos y las líneas de actuación. Todo esto, que es de aplicación general como Ayuntamiento de Zaragoza, tiene especial relevancia en el contexto en el que se enmarca este trabajo, ya que el Museo del Fuego y de los Bomberos pertenece al mismo.

En modelos de gestión de la calidad se distingue la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) de Zaragoza. "La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad otorgó el Diploma de Bronce a la Calidad a la Dirección Provincial de la TGSS de Zaragoza, por la Memoria que describe la gestión del Organismo, siguiendo todos los criterios del modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión." Recibió el Sello de Excelencia Europea en 2003. Renovó en 2018 el "Sello Excelencia", conforme al Modelo EFQM la Dirección Provincial del INSS de Zaragoza (con un nivel 300-399 puntos). (www.seg-social.es).

El Ministerio de Política Territorial y Función Pública ofrece un listado de "Organizaciones (públicas) cuyo nivel de Excelencia ha sido certificado" en 2019 conforme a los distintos modelos EFQM, EVAM y CAF:

EFQM	CAF
Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) Zaragoza [Nivel 300-399]	Intervención Delegada Territorial de la Seguridad Social en Zaragoza [Nivel 200-299]
Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Zaragoza [Nivel 300-399]	
Delegación de Defensa en Aragón [Nivel 300-399]	
Delegación de Defensa en Aragón. Subdelegación de Defensa en Zaragoza [Nivel 200-299]	

(Fuente: elaboración propia)

En el ámbito de la Comunidad Autónoma de Aragón, poseen un Nivel +500 (“Sello Oro”) en el Modelo EFQM el Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) de Huesca, la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) de Huesca, también sus respectivas Direcciones Provinciales. (www.mptfp.gob.es).

En el ámbito de sanidad del *Salud*, han obtenido certificaciones de sellos de calidad diferentes especialidades y centros de atención primaria de acuerdo a la Norma ISO 9001. (www.aragon.es).

El Instituto Aragonés de Fomento (IAF) otorga el Premio a la Excelencia Empresarial de Aragón desde 1997. En 2020, se ha batido un nuevo récord de participación con un total de 122 organizaciones. “Actualmente, 61 empresas poseen uno de los tres Sellos de Excelencia de Aragón, en sus categorías Oro, Plata y Bronce.” (Bluemedia, 2020). Desde

el IAF, sobre la Calidad Total se puede acceder a la autoevaluación del modelo EFQM o al Sistema de Aseguramiento de la Calidad: ISO 9000. Entre 2004 y 2017, “888 empresas que han implantado o están en proceso de implantar el modelo europeo de excelencia, EFQM.” (www.iaf.es).

En el Club de Excelencia en Gestión, aparecen cinco organizaciones con el Sello Excelencia Europea EFQM, una de ellas es la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza. Entre ellas también hay una fundación y las tres restantes son empresas privadas.

Sobre los modelos de gestión de la calidad que se han implantado en los museos de España, Atela (2002) señala una serie de las más modernas herramientas para convertir al Museo Marítimo Ría de Bilbao en un referente del sector museístico y en una empresa excelente en materia de gestión. Entre ellas, indica que todo “irá enmarcado dentro del Modelo Europeo Gestión de Calidad Total (Modelo EFQM), en línea con las empresas líderes en todos los sectores de actividad que hacen de la Calidad Total su compromiso único y último para con sus clientes, empleados y partícipes sociales en general.”

El museo Guggenheim Bilbao ha sido pionero en materia de calidad. Fue certificado por AENOR, en 2003, en la “UNE 170.001-2 que acredita la implantación de un sistema de gestión de la accesibilidad global, siendo el museo la primera organización del Estado en obtener esta acreditación.” En 2004, obtuvo la ISO 14001 en gestión ambiental, que tiene como objetivo fundamental proteger el medio ambiente. “Se convirtió en una de las primeras instituciones culturales europeas en obtener esta calificación”. (Periáñez, 2009). Asimismo, fue el primer museo en Europa en lograr la Q de plata a la calidad en la gestión, según el modelo EFQM de excelencia empresarial, en 2004.

“En España dos instituciones museísticas han utilizado el Modelo EFQM, de Excelencia con distinto resultado, el Museo Guggenheim Bilbao que obtuvo en el 2004 la Q de Plata del Gobierno Vasco y el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo que efectuó su Autoevaluación en el 2005” (Hereza, 2006).

El reconocimiento de la calidad del Museo Guggenheim Bilbao es internacional. Cecchini (2015/2016) estudia la aplicación del modelo EFQM en el Museo.

Nel piano strategico 2001- 2004, proprio l'area della didattica è stata individuata come fattore chiave per il successo del museo, pertanto alcune delle principali attività dell'organizzazione sono circoscritte all'elaborazione e alla diffusione dei contenuti attinenti alle opere esposte tra i diversi gruppi di utenti.

(“En el plan estratégico 2001-2004, se ha identificado el área de enseñanza como factor clave para el éxito del museo, por lo tanto, algunas de las actividades principales de la organización se limitan al procesamiento y difusión de contenido en relación con los trabajos exhibidos entre los diferentes grupos de usuarios”).

Di poter capire e accogliere l'arte moderna e contemporanea, viste le complesse caratteristiche di questo fenomeno culturale, risulta fondamentale la comprensione dei messaggi veicolati dalla tipologia particolare di medium espressivo, la facilità di conduzione della visita, il riconoscimento dei percorsi interpretativi e infine, il soddisfacimento delle aspettative che si creano intorno alle opere esposte.

(“Para poder entender y acoger el arte moderno y contemporáneo, dadas las complejas características de este fenómeno cultural, resulta fundamental la comprensión de los mensajes transmitidos por la particular tipología del medio expresivo, la facilidad de realizar la visita, el reconocimiento de caminos interpretativos y finalmente, la satisfacción de las expectativas que se crean en torno a las obras expuestas”).

Mamani Poma (2017) analiza el caso de España sobre las normas de calidad utilizadas en museos. La Norma UNE- EN ISO 9001:2000 (“basado en los cuatro pilares básicos: enfoque a procesos, Despliegue de objetivos e indicadores, Satisfacción al cliente y Mejora continua”); La Norma UNE - EN ISO 14001: 2004 (“para alcanzar niveles de calidad superiores y en respeto al medio ambiente”) y la certificación OHSAS 18001. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

“Para analizar el servicio desde esta perspectiva organizativa, puede ser útil el establecimiento de indicadores de rendimiento o cumplimiento de objetivos, por ejemplo, tiempos de tramitación, número de expedientes tramitados, etc. Este análisis se puede apoyar en distintos modelos de referencia (por ejemplo, el modelo desarrollado por la

European Foundation for Quality Management (EFQM).” (AEVAL, 2009). “Pero lo más importante del Modelo EFQM de Excelencia es que detecta las áreas de mejora del museo con objeto de que se pueda actuar sobre ellas a través de planes de mejora, iniciando así un camino hacia la mejora continua y la excelencia.” (Hereza, 2006).

Hereza (2006) muestra una serie de fases que pueden permitir al museo iniciarse en la calidad en la gestión:

La Carta de servicios (donde se adquieren los compromisos con los usuarios).

Utilización de “herramientas de gestión de la calidad que permitan crear una nueva cultura organizativa”.

La implantación y posterior certificación “de sistemas de gestión de la calidad que garanticen la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía (Norma ISO 9001)”.

Desplegar “sistemas de gestión de la excelencia que garanticen la mejora continua de los productos y servicios culturales satisfaciendo además las necesidades de todos los grupos de interés relacionados con el museo (Modelo EFQM de Excelencia)”.

Siguiendo a este mismo autor, “la gestión de la calidad permite el conocimiento de la realidad social del museo y de las necesidades y demandas de la ciudadanía, con la que el museo podrá segmentar sus objetivos y estrategias culturales. (...) Debe exigirse una mayor atención colocando a la ciudadanía en el centro de los intereses museológicos y museográficos.”

Hereza (2006) nos evidencia que, a pesar de que en el Museo del Fuego y de los Bomberos no se ha desplegado ninguna herramienta ni desarrollado ningún sistema ni modelo de gestión de la calidad, desde el Ayuntamiento de Zaragoza (del que depende) se ha producido un acercamiento a la calidad con la cumplimentación de uno de los primeros pasos, esto es, la elaboración de la carta de servicios.

CAPÍTULO III CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

1. Hipótesis

La técnica para la Gestión de la Calidad y la mejora continua más adecuada para el Museo del Fuego y de los Bomberos de Zaragoza es la implantación del Modelo *European Foundation Quality Management* (EFQM).

Hay una nueva versión del Modelo 2020. ¿Cuáles son las diferencias con la versión de 2013? ¿La nueva versión se adapta mejor? Estudio y comparativa.

2. Comparativa entre la versión 2013 y la nueva versión del Modelo EFQM

En la versión de 2013, se hablaba de organizaciones ‘excelentes’. En esta nueva versión del Modelo, se busca ser reconocidas como organizaciones ‘sobresalientes’. Como explica el Club Excelencia en Gestión (2020) (del que extraigo la mayor parte del contenido e información de este capítulo):

La Excelencia es una condición necesaria, pero no suficiente. Por ello, el nuevo Modelo EFQM incorpora nuevos elementos estratégicos y diferenciadores, impulsores del éxito en las organizaciones: la sostenibilidad medioambiental y social, la diversidad e inclusión, gobierno corporativo responsable y transparente, *compliance* (que es el “conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos” según www.worldcomplianceassociation.com) , digitalización, economía circular... Con el término sobresaliente se trata de tener un propósito que inspira una visión ambiciosa y una estrategia que genera resultados.

La estrategia de la organización debe incorporar y actuar conforme a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS), “que constituyen un llamamiento a que los países y sus organizaciones actúen y promocionen la igualdad social, el buen gobierno y la prosperidad, al tiempo que protegen el planeta.” (Club Excelencia en Gestión).



(Fuente: Oficina Verde Universidad de Zaragoza)

La versión de 2020 se ha simplificado, antes había nueve criterios y en este nuevo modelo hay siete. También se han reducido los subcriterios (de 32 a 23 más dos criterios de resultado: ‘percepción de grupos de interés’ y ‘rendimiento estratégico y operativo’).

La nueva estructura es circular. Suceden algunos cambios en la definición del propósito, el ecosistema (se denominaba contexto de la organización), la relación con los ODS y el resultado (era una memoria según los criterios del GRI y ahora es una plataforma digital en la que se vuelcan los resultados).

La valoración total máxima continúa siendo 1.000 puntos, sin embargo, varía la puntuación. Los que destacan son: ‘Crear valor sostenible’, la ‘Percepción de los grupos de interés’ y el ‘Rendimiento estratégico y operativo’ (sobre 200 puntos), el resto se evalúan sobre 100 puntos. Los ‘Resultados’ en vez de sumar 500, suman 400 puntos. Se le otorga más importancia al por qué de la existencia de la organización. Ya no existe un criterio específico de ‘Personas’ aunque se encuentran presentes, por ejemplo, en la ‘Cultura de la organización’ o el ‘Liderazgo’, pasando a ser una idea más transversal.

El nuevo Modelo EFQM 2020 incorpora una nueva matriz REDER a las dos que ya tenía la versión anterior. “También hay una nueva distribución en estas. Ahora los nuevos módulos se dividen en dirección, ejecución y resultados respectivamente.” (www.nueva-iso-9001-2015.com). La escala de puntuación REDER se excluye para que su utilidad sea como herramienta de gestión.

Como señala el Club Excelencia en Gestión, la nueva versión “continúa poniendo de relieve la importancia de: los clientes y las personas; centrarse en los grupos de interés con perspectiva a largo plazo y comprender las relaciones causa-efecto entre: por qué una organización hace algo, cómo lo hace y qué logra con sus acciones”. “Medir sigue siendo la clave”.

Las tres claves del Modelo EFQM 2020, en comparación con el anterior, son: la **sencillez** (simplificar como uno de los objetivos principales), la **utilidad para la gestión** (“para ayudar a las organizaciones en sus procesos de transformación, ayudándolas a ser más ágiles y adaptarse más fácilmente a los cambios”) y la **orientación hacia el futuro** (estrategia futura, el éxito a largo plazo).

“La versión del 2013 es un Modelo de Excelencia. El nuevo Modelo EFQM 2020 es un marco de referencia para trabajar hoy pensando en el futuro (transformación a través de la gestión innovadora y sostenible) que incluye la excelencia en la gestión.” (www.clubexcelencia.org).

3. El Modelo EFQM 2020

En enero del año 2020 entró en vigor la última versión del Modelo EFQM. Hasta el 31 de marzo de 2021 las organizaciones podrán optar por evaluarse con la versión 2013 o 2020. A partir del 1 de abril de ese mismo año, solo se realizarán evaluaciones (para el reconocimiento oficial) en organizaciones que estén utilizando el Modelo EFQM 2020.

Las cinco claves son: cultura, liderazgo, transformación y funcionamiento, flexible y adaptable y el futuro.

El nuevo modelo EFQM es el resultado de un trabajo de co-creación en el que encuestamos a cerca de 2.000 expertos en cambio, facilitamos 24 talleres internamente, hablamos cara a cara con líderes de más de 60 organizaciones diversas y creamos un núcleo duro de expertos y colaboradores de todas las industrias y académicos. (Agoraceg).

El rápido crecimiento de la globalización, las Tics (información) y el entorno cambiante (sostenibilidad) producen un contexto mucho más complejo. Las organizaciones se mueven en un mundo interconectado, interdependiente, no lineal y más volátil/inestable.

A las condiciones internas y externas fundamentales que afectan a las organizaciones dentro de entornos complejos es lo que se conoce como V.U.C.A:

Volatility (entorno volátil) (1)

Uncertainty (incierto) (2)

Complexity (complejo) (3)

Ambiguity (ambiguo) (4)

Este término se comenzó a utilizar en 1990 como un vocablo militar. La versión extrema de un mundo VUCA sería: “situación incierta y dinámica cambiante donde hay falta de información y los eventos a menudo se suceden de manera caótica e impredecible (...) Mundo de incógnitas desconocidas” (Deloitte VUCA, 2014). Aumenta la incertidumbre, la complejidad y la volatilidad del entorno.

En un mundo no VUCA es suficiente la gestión estratégica y el enfoque estratégico tradicional. Esto es, la formulación e implementación de las principales metas e iniciativas tomadas por la alta dirección basándose en una evaluación del entorno interno y externo en el que opera. Son entornos estables, predecibles, rutinarios. Un objetivo sería obtener toda la información necesaria para identificar la solución óptima (medir el rendimiento, maximizar ingresos). En este entorno, se adopta un enfoque estratégico basado en unos pocos conceptos clave y métodos como el control de parámetros internos, las proyecciones futuras fijas, proyectar la experiencia y datos pasados hacia el futuro, un número limitado de posibilidades futuras y el uso de técnicas de planificación orientadas a la meta.

Sin embargo, el entorno actual en el que se mueven las organizaciones, entre ellas el Museo del Fuego y de los Bomberos, son tiempos VUCA. La reciente situación con la crisis de la COVID-19 lo demuestra. Moverse en este entorno requiere ser capaces de sacar provecho de un entorno externo rápidamente cambiante, una recalibración (frecuente, casi constante) de cómo se desarrolla y ejecuta la estrategia. De una ‘gestión estratégica’ se debe pasar a una ‘gestión de la complejidad’. Como en este entorno los cambios son constantes, la estrategia debe evolucionar para, en vez de resistirse a los cambios, aprender a trabajar con ellos. Sobresale el término resiliencia, entendida como capacidad adaptativa. Se deja de fijar metas y planes bien definidos y el énfasis estratégico

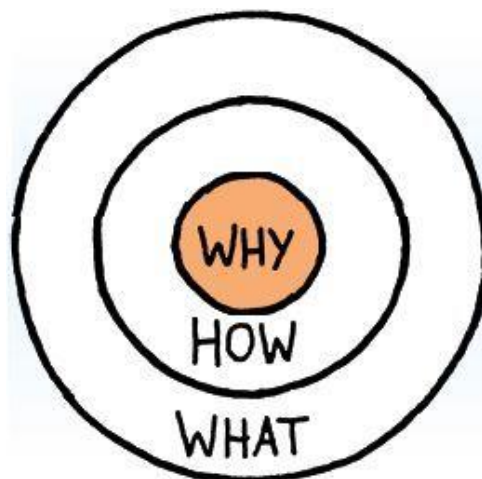
se pone en crear organizaciones ágiles, con una visión clara y una comunicación efectiva, con valores, muy flexibles en desplegar sus capacidades y en líderes abiertos.

Para sobrevivir en este entorno hace falta: visión clara; metodologías ágiles; adaptarnos; reflexionar; comunicar al personal; actuar rápido; decisiones claras en base a la información; claros, directos y transparentes; cambiar; empezar a hacer las cosas y hacer seguimientos.

Definir el propósito de la organización:

El ‘por qué’, de una manera inspiradora. Simon Sinek (2009) habla sobre “cómo los grandes líderes inspiran la acción”, inspirar a las personas a actuar a través de una causa. Con la sensación de una razón de ser, un propósito claro y un sentido de pertenencia. Los líderes deben preguntarse: ¿cuál es la razón de ser de esta organización? ¿Por qué hacer lo que haces?

The Golden cicle (el Círculo dorado) de Simon Sinek:



(Fuente: Marketingstorming, 2014)

La estructura del Modelo EFQM se basa en esta sencilla lógica.

(*Why*) El ‘Por qué’ es el propósito, creencia o causa por el que existe la organización.

[Dirección]

(*How*) El ‘Cómo’, las acciones que se deben tomar para alcanzar... [Ejecución]

(*What*) El ‘Qué’,...los resultados (productos, bienes o servicios). [Resultados]



(Fuente: Club Excelencia en Gestión, 2020)

Crear una visión de lo que trata de alcanzar en el futuro. La visión y las estrategias deben ser “ágiles”.

Desarrollar una estrategia centrada en crear valor sostenible:

Identificar cuáles son los grupos de interés e implicarlos. Mediante la comunicación, ¿cuáles son sus necesidades y expectativas? Algunos grupos de interés son: los clientes, proveedores, trabajadores, los socios o la sociedad.

La organización debe descubrir cuáles son sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. (Elaborar un mapa de información relevante).

Fomentar una cultura que favorezca el éxito. La cultura del cambio, inspirando a las personas, creando valor sostenible.

Es importante el liderazgo efectivo, es decir, líderes en todos los niveles.

Tal y como se ha señalado, en línea con los ODS.

Gestionar el funcionamiento y la transformación (Criterio 5).

El Criterio 6, Percepción de los grupos de interés y el Criterio 7, Rendimiento estratégico y operativo.

En el Mercado/Ámbito se incluyen la competencia, la nueva legislación, la innovación, los clientes potenciales, las ayudas y subvenciones, el talento...

Por último, el entorno global: las megatendencias, que son nueve. La diversidad geográfica; la auto organización y auto gestión; la automatización y demanda de capacidades diferentes; disrupción digital e incremento de la tecnología; economía compartida; la escasez de recursos; incremento de la regulación; incertidumbre geopolítica y situación de la economía global y el incremento de las crisis medioambientales.

El Modelo EFQM 2020 es un marco de gestión (1-Dirección, 2-Ejecución y 3-Resultados), tiene 7 criterios y 23 subcriterios. MEDIR dónde está la organización en el camino hacia la transformación.

El camino de la innovación es “todo cambio (no solo tecnológico) basado en conocimiento (no solo científico) que genera valor (no solo económico). Cambio 360°. Desarrollar nuevas ideas, ver qué se tiene y cómo se puede darle valor. “Innovar haciendo”- (Club Excelencia en Gestión, 2020).

La clave para la supervivencia de una organización se encuentra en explotar oportunidades, actuar rápido (1-Análisis de la situación, 2-Estabilizar situación, 3-Reorientar). Se le otorga bastante importancia al autodiagnóstico.



(Fuente: ISOTools, 2020)

El Museo del Fuego y de los Bomberos de Zaragoza podría adoptar como herramienta de gestión este nuevo Modelo EFQM 2020, como se ha demostrado más sencillo y simplificado que la versión anterior. Para sobrevivir como organización en este entorno VUCA (cambiante, incierto, complejo...) este modelo de Gestión de la Calidad resultaría adecuado para adentrarse en el camino hacia la transformación y la innovación.

Tabla/resumen de los criterios del **Modelo EFQM 2020**:

Bloque	Criterios	Una organización sobresaliente debe...
DIRECCIÓN	Criterio 1: Propósito, visión y estrategia (100 puntos)	-Definir el propósito y la visión. -Identificar y entender las necesidades de los GI. -Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos. -Desarrollar la estrategia. -Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno.
	Criterio 2:	-Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.

	Cultura de la organización y liderazgo (100 puntos)	-Crear las condiciones para hacer realidad el cambio. -Estimular la creatividad y la innovación. -Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.
EJECUCIÓN	Criterio 3: Implicar a los grupos de interés (GI) (100 puntos)	-Clientes: construir relaciones sostenibles. -Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento. -Inversores y reguladores: asegurar y mantener su apoyo continuo. -Sociedad: contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad. -Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.
	Criterio 4: Crear valor sostenible (200 puntos)	-Diseñar el valor y cómo se crea. -Comunicar y vender la propuesta de valor. -Elaborar y entregar la propuesta de valor. -Diseñar e implantar la experiencia global.
	Criterio 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación (100 puntos)	-Gestionar el funcionamiento y el riesgo. -Transformar la organización para el futuro. -Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología. -Aprovechar los datos, la información y el conocimiento. -Gestionar los activos y recursos.
RESULTADOS	Criterio 6: Percepción de los grupos de interés (200 puntos)	-Resultados de percepción de: Clientes, personas, inversores y reguladores, la sociedad, partners y proveedores...
	Criterio 7: Rendimiento estratégico y operativo (200 puntos)	-Logros alcanzados en la consecución del propósito y la creación de valor sostenible; rendimiento financiero; cumplimiento de las expectativas de los GI clave; consecución de los objetivos estratégicos; logros en la gestión del funcionamiento, de la transformación; mediciones predictivas para el futuro de la organización...

(Fuente: elaboración propia a partir de Club Excelencia en Gestión)

4. CONCLUSIONES

Después del estudio de los tipos de sistemas de gestión y evaluación de la calidad (el Modelo Ciudadanía, el Modelo Deming, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, EVAM, Malcolm Baldrige, el CAF, La Norma ISO y El Modelo EFQM) se

realiza una contextualización cuyo objetivo es exponer cuáles de estas técnicas se han aplicado en el sector público y en los museos del país. Se focaliza más en la Comunidad Autónoma de Aragón y en la ciudad de Zaragoza.

Con la información anterior, se establece una hipótesis. Esta suposición es que la técnica de Gestión de la Calidad que mejor se ajusta al Museo del Fuego y de los Bomberos es el Modelo EFQM.

Se puede concluir que el Modelo EFQM 2020 es más sinóptico y como marco de referencia se adapta mejor a cualquier tipo de organización.

La crisis global del coronavirus (*COVID-19*) ha manifestado la necesidad de transformación de la mayoría de las organizaciones. Para que una organización sobreviva con éxito en los tiempos VUCA, su velocidad de cambio debe ser mayor que la velocidad de cambio del entorno.

El Museo del Fuego y de los Bomberos de Zaragoza, excepto una breve valoración que requiere a los encargados de los grupos escolares después de las visitas y la Carta de servicios sobre museos del Ayuntamiento de Zaragoza, no ha implantado ningún sistema o modelo de Gestión de la Calidad.

La implantación de un sistema de Gestión de la Calidad aporta a la organización múltiples beneficios como aumento de la eficiencia, mejora de los procesos, diferenciación con los competidores, prestigio, la satisfacción del cliente, le da publicidad, etc. Para analizar el ámbito interno y externo de la entidad, identificar los grupos de interés y mantener una comunicación con ellos, evaluar los riesgos, identificar las fortalezas y las debilidades, aprovechar las oportunidades, definir los procedimientos y procesos, los objetivos, la estrategia, medir y controlar los resultados para mejorarlos, poseer una visión y estrategia adecuada y guiarnos por un propósito de nuestra existencia inspirador. En definitiva, a fin de lograr que un organismo sea excelente (EFQM 2013) o sobresaliente (EFQM 2020) necesita de la Gestión de la Calidad.

5. PROPUESTA

De la información que proporciona el Club Excelencia en Gestión sobre el Modelo EFQM 2020 se propone para el camino de la innovación una batería de preguntas. Se adaptan al Museo del Fuego y de los Bomberos a fin de que pudieran realizar un autodiagnóstico:

1º Entender ¿cómo afectan los cambios al Museo? El mercado y los usuarios han cambiado, hay nuevas necesidades, etc. (En este nuevo tiempo, el usuario está en casa).

2º Observar ¿qué hacen los demás museos? Las tendencias que triunfan y los museos más exitosos. Para aprender (no copiar), reflexionar y desarrollar una estrategia propia.

3º Definir ¿qué puede hacer el Museo? Definir la estrategia de innovación (ya que trabajar la metodología con creatividad es la clave del éxito).

4º Prototipar ¿qué dice el mercado? Probar la estrategia para ver cómo responde el mercado. Aunque pertenezca al sector público, se sostiene como una empresa privada ya que le afectan igualmente las fuerzas de la oferta y la demanda.

5º Evaluar y modificar ¿cómo puede el Museo adaptarse? Herramientas expresas que ayuden en los cambios. El “nuevo mantra” es adaptarse.

6º Romper las barreras ¿colaboran? Trabajar el equipo humano y terminar con la resistencia al cambio.

7º Claves del proceso ¿tienen en el Museo una hoja de ruta? Reflexión, estrategia y acción. La hoja de ruta siempre presente.

Se considera que efectuar este trabajo de campo podría permitir al Museo explotar las oportunidades con mayor rapidez puesto que actuar rápido se considera clave para la supervivencia.

Debido a la extensión limitada de este trabajo no se puede llevar a cabo un diseño más exhaustivo de un proyecto de implantación del Modelo EFQM 2020 en Museo del Fuego y de los Bomberos de Zaragoza, pero este autodiagnóstico y el desarrollo de algunas de las propuestas del Modelo podrían serle de utilidad en la introducción de la Gestión de la Calidad y la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de Los Servicios y Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2013). *Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2013 para las Administraciones Públicas*. Madrid: AEVAL.

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Pública y la Calidad de los Servicios y Ministerio de Política Territorial y Administración Pública (2011a). *Elaboración y gestión de una carta de servicios en la administración local*. Madrid: AEVAL.

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Pública y la Calidad de los Servicios y Ministerio de Política Territorial y Administración Pública (2011b). *Guía de modelos de evaluación para la Administración Local*. Madrid: AEVAL.

Aguirre García, M. S. y Aparicio de Castro, M. G. (2002). “La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios: El caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada”. *Cuadernos de Gestión*, Universidad del País Vasco, Vol. 2. n. ° 2, pp. 27-49.

Ariza, E. (2020). “Saliendo de la crisis y anticiparse al futuro”. Airfal International.

Arnoletto, E. J. (2002). “La Calidad en la Administración Pública”. *CIPEAP Cuadernos de Administración Pública*, Serie II Año II n. ° 8, pp. 1-16.

Atela, P. (2002). “El Museo Marítimo de Bilbao: realidad museológica para el Bilbao del siglo XXI”. *Zainak, Cuadernos de Antropología-Etnografía* n. ° 21, pp. 341-351.

Ayuntamiento de Zaragoza. Calidad Cartas de servicio. Disponible en: <https://www.zaragoza.es/sede/portal/calidad/> [Consultado 04-2020].

Ayuntamiento de Zaragoza (2004). Calidad Marco Estratégico de la Calidad en el Ayuntamiento de Zaragoza. Disponible en:

<https://www.zaragoza.es/ciudad/gestionmunicipal/calidad/marco.htm> [Consultado 04-2020].

Ayuntamiento de Zaragoza, Comisión para la Igualdad (2018). *Manual de Atención a la Ciudadanía*.

Ayuntamiento de Zaragoza. Urbanismo Calidad en la Gestión. Disponible en: <https://www.zaragoza.es/ciudad/urbanismo/gerencia/calidad.htm> [Consultado 04-2020].

Ayuntamiento de Zaragoza. Urbanismo Sistema de Gestión de calidad en arquitectura. Disponible en: <https://www.zaragoza.es/ciudad/urbanismo/arquitect/calidad.htm> [Consultado 06-2020]

Babé, I. (2020). “Saliendo de la Crisis y Preparando el Futuro”. IAF, Club Excelencia en Gestión y + Cerca.

Bastos Boubeta, M. A. y Seijo Villamizar, J. (2009). “Las fracasadas políticas de calidad en la Gestión Pública: el caso español”. *Revista Enfoques*, Vol. VII, n. ° 11, pp. 85-129.

Bluemedi. (2020). “El Premio Excelencia Empresarial de Aragón bate el récord de participación, con 122 inscritos”, *Heraldo de Aragón*, 9 de febrero. Disponible en: <https://www.heraldo.es/branded/el-premio-excelencia-empresarial-de-aragon-bate-el-record-de-participacion-con-122-inscritos/> [Consultado 06-2020].

Boletín de la Confederación de Asociaciones de archiveros, bibliotecarios, museólogos y documentalistas. (2006). Madrid: *Anabad*, LVI n. ° 1, Enero-Marzo.

Calidad Turística Española. Disponible en: <http://www.calidadturistica.es/> [Consultado 05-2020].

Calidad & Gestión. Disponible en: <https://www.calidad-gestion.com.ar/index.html> [Consultado 06-2020].

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Zaragoza. (2020). Cámara Zaragoza. Disponible en: <https://www.camarazaragoza.com/> [Consultado 06-2020].

Camarasa Casterá, J. J. (2004). “La Calidad en la Administración Pública”. *Educación en el 2000*, pp. 9-20.

Caminos de Éxito. (2016). *Liderazgo Empresarial-La Clave es porque-Simon Sinek-Resumen animado*. [Youtube]. 5 de mayo. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=ga-8n8_I7D4&feature=youtu.be [Consultado 05-2020].

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

Cecchini, P. (2015/2016). *Gestire un museo: standard e modelli della qualità a confronto*. Tesis doctoral. *Università di Pisa*.

Club Excelencia en Gestión (2020). *Modelo EFQM castellano – versión gratuita*.

Club Excelencia en Gestión. (2019). *Guía práctica Excelencia en Gestión y Sostenibilidad*.

Club Excelencia en Gestión (2017). Disponible en: <https://www.clubexcelencia.org/> [Consultado 05-2020].

Club Excelencia en Gestión. ÁGORA CEG. Disponible en: <http://www.agoraceg.org/> [Consultado 06-2020].

Deloitte Africa. (2014). *Deloitte Vuca*. 20 de noviembre. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=cl_L6Lxkg5c&feature=youtu.be [Consultado 05-2020].

Departamento de Hacienda y Administración Pública (2018). *ORDEN HAP/752/2018, de 30 de abril, por la que se da publicidad al Acuerdo de 24 de abril de 2018, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba la modificación del Plan general de mejora de la calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019*. Boletín Oficial de Aragón nº 94.

Díaz, A. (1998). “Sistema municipal de gestión de calidad. La aplicación de los modelos de calidad a la gestión pública”. *GAPP* n.º 11-12, pp. 209-227.

Elena Córdoba, A. (1998). “La gestión de la calidad en la Administración General del Estado”. *GAPP* n.º 11-12, pp. 29-37.

Escuela Europea de Excelencia. Nuevas Normas ISO. Disponible en: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/> [Consultado 06-2020].

Evans, J. R. y Lindsay, W. M. (2002). *The Management and Control of Quality*. West Publishing Company.

Fernández Alfaro, L., Márquez Pérez, A. y Chamorro Rodríguez, R. (2018) “Implementación de Koha en la Biblioteca de la Universidad de Cádiz”. *El profesional de la información*, v.27, n.º 4, pp. 928-936.

García, E. (2010). “Jornadas universitarias de calidad y bibliotecas. Objetivo: la excelencia”. *Universidad de Málaga. Biblioteca*.

García Mata, J. R. y Barrasa Villar, J. I. (2009). *Sistemas de Calidad y Mejora Continua*. Aragón: Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud.

Gilbert González, L. M. (2011). *La gestión de museos: análisis de las políticas museísticas en la Península Ibérica*. Tesis doctoral. Universidad de Murcia.

Gobierno de Aragón. Disponible en: <https://www.aragon.es/> [Consultado 06-2020].

González Cambray, R. y Jiménez Creis, P. “Usos del modelo EFQM”. *Universitat Oberta de Catalunya*.

González Medina, M., Murillo Gorozarri, B., Fentanes Fortes, R. y Voces López, C. (2012). “Calidad y nuevas tecnologías como ejes del proceso de modernización de la Administración pública: el enfoque integrado de la Escola Galega de Administración Pública”. *GAPP Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas, Nueva Época*, n. ° 7, pp. 93-123.

Griful Ponsati, E. y Canela Campos, M. A. (2002). *Gestión de la calidad*. Barcelona: Edicions UPC, pp. 43-50.

Guerrero Cuadrado, M. (2011). *La Gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles, Modelos y experiencias*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Gutiérrez Gutiérrez, L., Tamayo Torres, J. y García Morales, V. J. (2010). “Un estudio empírico del impacto de las iniciativas actuales de gestión de la calidad sobre la innovación y flexibilidad organizativa”. *Revista Española de financiación y contabilidad* Vol. XXXIX, n. ° 148, pp. 677-709.

Hereza Lebrón, P. (2006). “La gestión de la calidad en los Museos”. *Museo* n. °11 IX Jornadas de Museología, pp. 179-188.

Hernández Serena, A. (2020). “Los planes PostCOVID para la empresa: de la supervivencia a explotar oportunidades”. AV Asesores.

Instituto Aragonés de Fomento (2020). Disponible en: <https://www.iaf.es/> [Consultado 04-2020].

Instituto Aragonés de Fomento (2020). Programa Aragón Empresa. Disponible en: <https://www.aragonempresa.com/> [Consultado 05-2020].

Instituto para la Calidad Turística Española. Calidad Turística hoy. Disponible en: <https://www.calidadturisticaahoy.es/ESP/m/1/Inicio/Inicio> [Consultado 05-2020].

ISO. Organización internacional para la estandarización. Disponible en: <https://www.iso.org/home.html> [Consultado 04-2020].

ISO Tools Excellence (2020). Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia. Disponible en: <https://www.isotools.org/> [Consultado 04-2020].

La Gestión de la Calidad. La Calidad en la Administración Pública. (2017). Diputación de Alicante: Departamento de Formación y Calidad.

La Gestión de la Calidad. La Calidad en la Administración Pública. (2011). Diputación de Alicante: Departamento de Formación y Calidad.

Losada i Marrodán, C. (1999). *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado.* Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Mamani Poma, C. H. y Borrega, Y. T. (2017). *Satisfacción del visitante a museos con respecto a la calidad del servicio en los museos municipales de la calle Jaén.* Tesis doctoral. Universidad Mayor de San Andrés.

Márquez Carrillo, J. y Gómez Prada, J. (2013). “La especificidad del museo y la gestión de calidad. Algunos problemas e interrogantes”. *Universalidad y variedad en la estética y el arte.* Colección La Fuente. BUAP, pp. 237-249.

Martín Castilla, J. I. (2005). “La administración inteligente: un modelo de administración pública orientada al servicio del ciudadano”. *Auditoría Pública* n. ° 36, pp. 47-60.

Martín Pérez, S. y Martín Seco, P. (2013). *La Excelencia Operativa en la Administración Pública. Creando Valor Público. Guía para la implantación de la gestión basada en*

procesos en la Administración Pública. Instituto Nacional de Administración Pública. Colección Monografías.

Ministerio de Administraciones Públicas y Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2008). *Evaluación de la calidad del servicio de los museos de titularidad estatal*. Madrid: Catálogo general de publicaciones oficiales.

Ministerio de Administraciones Públicas, Secretaría General Técnica (2006). *Guías de apoyo a la calidad en la Gestión Pública local, Guía 5*. Madrid: Catálogo general de publicaciones oficiales.

Ministerio de Hacienda y Función Pública y Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2016). *Calidad de la Administración Pública Una Caja de herramientas para gestores Versión Resumida*. Madrid: Catálogo de Publicaciones Oficiales.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas y Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2015). *Marco común sobre las cartas de servicios en las Administraciones Públicas españolas*. Madrid: Catálogo de Publicaciones Oficiales.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2014). *Guía para la Realización de Estudios de Análisis de la Demanda y de Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios*. Madrid: AEVAL.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas y Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2013). *Guía para la gestión de Quejas y Sugerencias*. Madrid: AEVAL.

Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. (2020). Seguridad Social. Disponible en: <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Inicio> [Consultado 06-2020].

Ministerio de la Presidencia y Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la calidad de los servicios (2009a). *Guía para el reconocimiento del nivel de Excelencia*. Madrid: AEVAL.

Ministerio de la Presidencia y Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la calidad de los servicios (2009b). *Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos*. Madrid: AEVAL.

Ministerio de la Presidencia y Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la calidad de los servicios (2009c). *Guía de evaluación Modelo EVAM. Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora*. Madrid: AEVAL.

Ministerio de Política Territorial y Función Pública. Calidad en las Administraciones Públicas. Disponible en: <https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad.html> [Consultado 06-2020].

Ministerio de Política Territorial y Función Pública, Dirección General de Gobernanza Pública. (2019/2020). *Guía del Programa de Reconocimiento*.

Muñoz Machado, A. (1999). *La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Parasuraman, A. Berry, L. y Zeithaml, V. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

Pérez Menayo, V. (1998) “La calidad como yacimiento de la nueva gestión pública: la experiencia del Instituto Nacional de la Seguridad Social”. *GAPP* n. ° 11-12, pp. 95-129.

Periáñez Cañadillas, I. y Quintana Daza, M. Á. (2009). “Caso práctico: La Planificación estratégica del Museo Guggenheim Bilbao desde una perspectiva de Marketing”. Universidad del País Vasco, *Cuadernos de Gestión*, Universidad del País Vasco, Vol. 9, n. ° 1, pp. 99-122.

Pino Díaz, J. (2005). “Los sistemas de información y la integración de sus sistemas de gestión normalizados”. *Universidad de Granada*.

Profesores de la asignatura “Calidad y Marketing de los Servicios Públicos”. (2020). *Tema 2*. Universidad de Zaragoza.

Rivera Fernández, G. (2017). *Modelos y herramientas para la Excelencia en la Administración Pública desde una perspectiva holística. Aplicación y análisis en el OAR*. Tesis doctoral. Universidad de Extremadura.

Ruiz López, J. y Cuellar Martín, E. (2013). “La Gestión de Calidad en las Administraciones Públicas Españolas. Balance y perspectivas”. *GAPP Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas, Nueva Época*, n. ° 10, pp. 91-108.

Ruiz, R. A. (2008). Museos: del público al ciudadano. *Participación ciudadana, patrimonio cultural y museos: entre la teoría y la praxis*, pp. 25-37.

Sanagustín, M. V. y Brunet Icart, I. (2017). “Modelo de innovación socio-institucional en la administración pública”. *Revista Internacional de Organizaciones*, n. ° 19, pp. 93-116.

Suárez Barraza, M. F. y Ramis Pujol, J. (2008). “Aplicación y Evolución de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública”. *GCG Georgetown University-Universia*, vol. 2 n° 1.06, pp. 74-86, DOI 10.3232.

Systems Innovation. (2016). *VUCA Environments*. 23 de septiembre. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=rLOLdTjdnsY&feature=youtu.be> [Consultado 05-2020].

Terol, A. (2014). “El “Círculo dorado” de Simon Sinek”. *Marketingstorming*. 18 de octubre. Disponible en: <https://marketingstorming.com/2014/10/18/el-circulo-dorado-de-simon-sinek/> [Consultado 06-2020].

UNE Normalización Española (2020). Disponible en: <https://www.une.org/> [Consultado 04-2020].

Universidad de Zaragoza (2020). Oficina Verde Universidad de Zaragoza. Disponible en: <https://oficinaverde.unizar.es/> [Consultado 06-2020].

Vega Martínez, L. y Bermeo Tosi, R. M. “Influencia de las estrategias museísticas en la función educativa y en la gestión del conocimiento. Caso Museo “Fray Pedro Gocial” de la ciudad de Quito, Ecuador”. *Universidad Tecnológica Equinoccial*.

Viada Stenger, M. C., Balbastre Benavent, F. y Redondo Cano, A. M. (2010). “La implementación de un sistema de gestión de calidad basado en el estándar Q de calidad turística. El caso del sector hotelero”. *Service Business*, volumen 4, pp. 177-196.

World Compliance Association. Disponible en: <http://www.worldcomplianceassociation.com/index.php> [Consultado 06-2020].

Zaragoza Turismo. Disponible en: <https://www.zaragoza.es/ciudad/turismo/> [Consultado 04-2020].