

Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS





La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) es la entidad que ostenta la representación española en el IPSG y la corresponsalía oficial de CAF en España. Participa en el Grupo de Servicios Públicos Innovadores de la Unión Europea e impulsa la implantación de CAF en España.

INFORMACIÓN, FORMACIÓN Y ASESORAMIENTO

El Departamento de Calidad de los Servicios de AEVAL facilitará información, formación y asesoramiento sobre el Marco Común de Evaluación (CAF) a aquellas organizaciones públicas que así lo soliciten.

http://www.aeval.es/es/productos_y_servicios/informes/

CERTIFICACIÓN DEL NIVEL DE EXCELENCIA CON CAF

Las organizaciones públicas que así lo consideren, podrán solicitar la certificación de su nivel de excelencia con el Modelo CAF siguiendo el procedimiento establecido para la obtención del Sello AEVAL basado en este modelo, cuya guía puede descargarse en la siguiente dirección:

http://www.aeval.es/es/productos_y_servicios/reconocimiento/certificacion_excelencia/

NORMATIVA

Resolución de 18 de junio de 2009, del Consejo Rector de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios por la que se aprueba el procedimiento de certificación del nivel de excelencia de las organizaciones de las Administraciones Públicas. Publicada en el Boletín Oficial del Estado num. 169 del 14 de Julio de 2009.

<http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/BOE-A-2009-11656.pdf>

El Marco Común de Evaluación

Mejora de las organizaciones públicas por medio de la
autoevaluación

CAF 2013

**MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA
CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

MADRID 2013

Primera edición: 2003

Segunda edición, revisada y ampliada: 2007

Tercera edición, totalmente revisada: 2013

Traducción: Departamento de Calidad de los Servicios de AEVAL

© Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

Esta obra se acoge al amparo del Derecho de Propiedad Intelectual. Quedan reservados todos los derechos inherentes que ampara la Ley, así como los de traducción, reimpresión y difusión. Se permite la reproducción, citando la fuente.

Edita: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

Catálogo general de publicaciones oficiales:
<http://publicacionesoficiales.boe.es/>

NIPO: 632-13-006-3

Índice



7	Prólogo
9	Introducción general
15	Criterios de Agentes Facilitadores
17	Criterio 1: Liderazgo
21	Criterio 2: Estrategia y Planificación
25	Criterio 3: Personas
29	Criterio 4: Alianzas y Recursos
35	Criterio 5: Procesos
39	Criterios de Resultados
41	Criterio 6: Resultados orientados a los Ciudadanos/ Clientes
44	Criterio 7: Resultados en las personas
47	Criterio 8: Resultados de Responsabilidad Social
50	Criterio 9: Resultados clave del rendimiento
53	Puntuación CAF y Paneles de Evaluación
59	Guía de Uso para la mejora de las Organizaciones utilizando el modelo CAF
69	Glosario
78	Anexo
	Estructura CAF 2006 versus estructura CAF 2013



Prólogo

Más que nunca, la sociedad está retando a las administraciones públicas de toda Europa para que demuestren y mejoren el valor añadido que aportan a la hora de mantener el Estado de Bienestar e incluso de desarrollarlo. En una época de crisis socio-económica y de austeridad, la eficiencia de las políticas, el rendimiento operativo y la calidad de los servicios públicos, son factores cruciales para responder a las cambiantes necesidades y expectativas de la ciudadanía y de las empresas.

Las administraciones públicas llevan muchos años enfrentándose a estos retos. Se han hecho numerosos esfuerzos para implementar nuevas técnicas y metodologías que mejoren la eficiencia, efectividad y responsabilidad económica y social de las organizaciones públicas. Diferentes enfoques fueron puestos en marcha a través de todo tipo de organizaciones públicas y en todos los sectores de responsabilidad pública, tanto a nivel europeo, estatal, federal, autonómico o regional, como local. Muchas de estas iniciativas tuvieron éxito, otras, fracasaron, a veces debido a la falta de enfoque coherente y sostenible.

La Red Europea de Administraciones Públicas (EUPAN), lugar de encuentro de los funcionarios de los Estados Miembros de la Unión Europea, era consciente de esta falta de conexión e invitó a sus expertos a desarrollar una herramienta holística que ayudara a las administraciones públicas en su búsqueda de la mejora continua. En mayo del año 2000, el Marco Común de Evaluación (CAF) fue presentado como la primera herramienta Europea de gestión de la calidad, especialmente diseñada y desarrollada por el propio sector público. Es un modelo general, sencillo, accesible y fácil de usar, pensado para todo tipo de organizaciones del sector público europeo y que abarca todos los aspectos de la excelencia organizacional.

Desde el lanzamiento del modelo CAF, más de 3.000 organizaciones públicas se han registrado para usarlo y otras miles de ellas, dentro y fuera de Europa, lo usan para sus propios fines específicos de desarrollo. Con el objetivo de responder a sus expectativas y de alinear el modelo con la atención al desarrollo y evolución de la sociedad y de la gestión pública, el CAF ya había sido revisado dos veces, más concretamente en los años 2002 y 2006. Tras seis años de trabajo con la versión 2006, se ha vuelto a mejorar, en base a la experiencia de más de 400 usuarios CAF y de los Corresponsales Nacionales del CAF.

Esta revisión ha hecho aún más fuerte si cabe el Modelo CAF 2013, mejor preparado para apoyar al sector público en beneficio de todos sus grupos de interés y en particular de la ciudadanía. Conceptos como la orientación al usuario, el rendimiento público, la innovación, la ética, las alianzas eficientes con otra(s) organización(es) y la responsabilidad social han sido tratados de forma más profunda y deberían de facilitar la aparición de nuevas oportunidades orientadas a un mayor desarrollo de las organizaciones del sector público.

Esta nueva versión es el resultado de una intensa colaboración entre los Corresponsales Nacionales CAF de los Estados Miembros de la Unión Europea, apoyados por el Centro Europeo de Recursos del CAF en el Instituto Europeo de Administración Pública, situado en Maastricht (EIPA).

El objetivo de este manual y de su guía de uso es apoyar a las personas que trabajan en la administración pública en su tarea diaria de facilitar un servicio de calidad. De hecho, miles de ellas por toda Europa, han empezado ya su viaje hacia la excelencia, usando el Modelo CAF y han demostrado que funciona. Les invitamos, pues, a unirse a ellas y a convertirse en un miembro de nuestra dinámica comunidad CAF. ¡Bienvenido/a al mundo de la Calidad Total en el sector público y suerte en su viaje hacia la Excelencia!

Introducción general

Los contenidos del Modelo CAF 2013

Definición

El Marco Común de Evaluación (CAF) es una **herramienta de gestión de la calidad total**, desarrollada por y para el sector público e inspirada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Está basada en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de la organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas y en la sociedad se alcanzan por medio de un liderazgo que dirija la estrategia y planificación, las personas, las alianzas, los recursos y los procesos. El modelo examina la organización desde distintos ángulos a la vez, con un **enfoque holístico** del análisis del rendimiento de la organización.

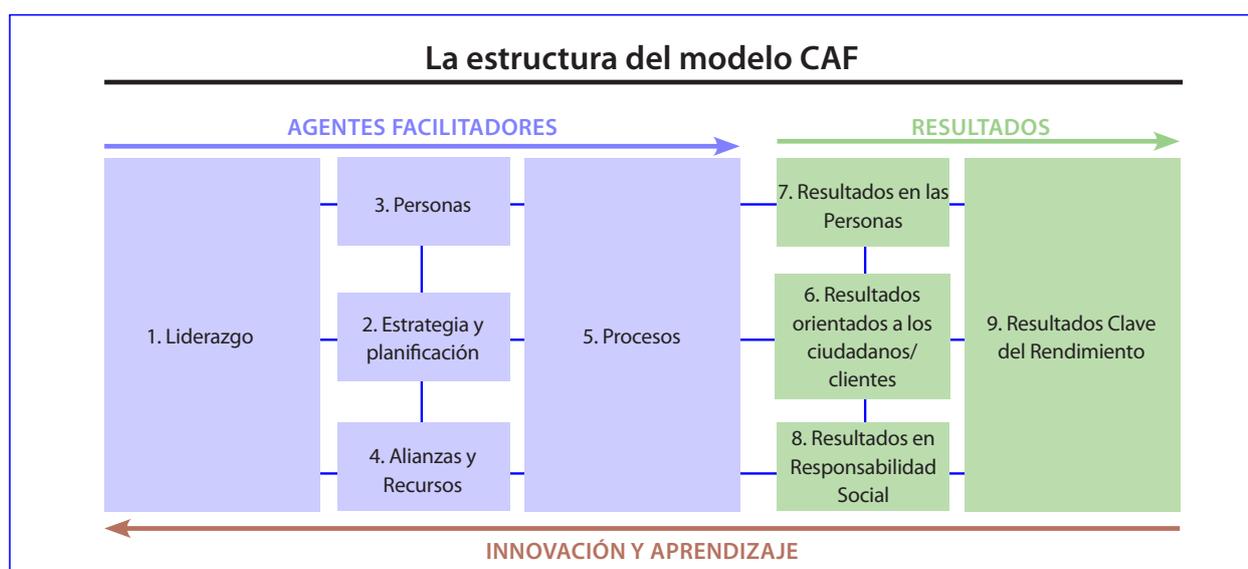
Propósito principal y elementos de apoyo

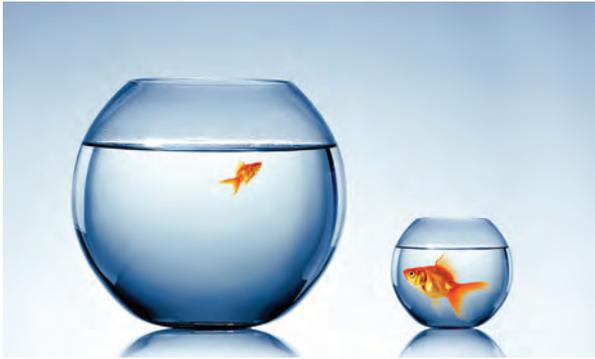
El CAF es de acceso público, es gratuito y se presenta como una **herramienta fácil de utilizar** para ayudar a las organizaciones del sector público de Europa a utilizar **técnicas de gestión de la calidad para mejorar su rendimiento**. El CAF ha sido diseñado para ser usado en **cualquier parte del sector público** y es aplicable a organizaciones públicas a nivel Europeo, estatal/federal, regional/ autonómico y local.

El CAF tiene como objetivo ser un catalizador para un proceso de mejora completo dentro de la organización y tiene cinco objetivos principales:

1. Introducir a la administración pública en la cultura de la Excelencia y de los principios del GCT (Gestión de la Calidad Total, TQM en sus siglas inglesas).
2. Guiarla progresivamente hacia un auténtico ciclo PDCA: "Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar".
3. Facilitar la autoevaluación de una organización pública con el fin de obtener un diagnóstico y definir acciones de mejora.
4. Hacer de puente entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de la calidad, tanto en el sector público como en el privado.
5. Facilitar el benchlearning (aprendizaje tomando como referencia a los mejores) entre las organizaciones del sector público.

Las organizaciones que están empezando a implementar el CAF tienen la ambición de ir creciendo hacia la excelencia en su rendimiento y quieren introducir la cultura de la excelencia en su organización. El uso eficaz del CAF debería, en su debido momento, conducir hacia un mayor desarrollo de este tipo de cultura y pensamiento dentro de la organización.





La estructura de 9 cajas identifica los principales aspectos que deben ser considerados en el análisis de cualquier organización. Los criterios 1 a 5 se refieren a las prácticas de gestión de una organización: los llamados **Agentes Facilitadores**. Estos determinan lo que hace una organización y cómo enfoca sus tareas para alcanzar los **resultados** deseados. En los criterios 6 a 9, los resultados alcanzados en las áreas de los ciudadanos/clientes, las personas, la sociedad, la responsabilidad social y las claves del rendimiento se miden por indicadores de percepción y de desempeño. Cada criterio se desglosa en una serie de subcriterios. Los **28 subcriterios** identifican los principales aspectos que deben ser considerados cuando se evalúa una organización. Estos subcriterios están ilustrados con **ejemplos** que explican su contenido con más detalle y sugieren posibles áreas a abordar para estudiar cómo la organización alcanza los requisitos expresados en el subcriterio. Estos ejemplos están basados en una gran cantidad de buenas prácticas llevadas a cabo por toda Europa. No todos ellos son relevantes para todas las organizaciones, pero muchos pueden ser considerados como puntos de atención durante la autoevaluación. La integración de las conclusiones de la evaluación de los agentes facilitadores y de los criterios de resultados en las prácticas de gestión constituye **la innovación continua y el ciclo de aprendizaje** que acompaña a las organizaciones en su camino hacia la excelencia.

Funciones interrelacionadas dentro del modelo

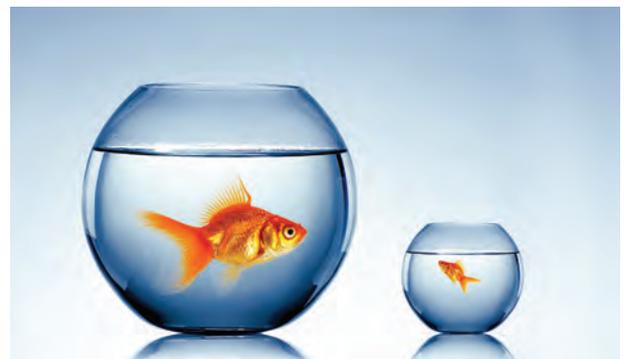
El enfoque holístico de la gestión de la calidad total y del CAF no significa simplemente que todos los aspectos del funcionamiento de una organización son evaluados detenidamente, sino que todos los elementos que la componen tienen un impacto recíproco entre sí. Debe hacerse la distinción entre:

- relaciones causa-efecto entre la parte izquierda del modelo (los agentes facilitadores - las causas) y la parte derecha (los resultados - los efectos), y
- la relación holística entre las causas (los agentes facilitadores).

Interconexiones entre la parte izquierda y la parte derecha del modelo: consisten en la relación causa-efecto entre los agentes facilitadores (causas) y los resultados (efectos o impacto), así como en la retroalimentación desde estos últimos a los primeros. La verificación de los nexos causa-efecto es de gran importancia en la autoevaluación, donde el evaluador debe siempre examinar la coherencia entre un resultado (o conjunto de resultados homogéneos) y la "evidencia" recogida en el criterio y subcriterio relacionado de los agentes facilitadores. Tal coherencia es a veces difícil de verificar debido al carácter holístico de la organización; las distintas causas (agentes facilitadores) interactúan unas con otras para producir los resultados. En cualquier caso, en el proceso de evaluación debe comprobarse la existencia de una retroalimentación desde los resultados del lado derecho del modelo hasta los correspondientes criterios del lado izquierdo.

Interconexiones entre los criterios y subcriterios de los agentes facilitadores: dado que la calidad de los resultados viene en gran medida determinada por el tipo e intensidad de las relaciones entre los agentes facilitadores, este tipo de relaciones deben ser analizadas durante el proceso de autoevaluación. De hecho, su intensidad puede ser distinta de unas organizaciones a otras y su naturaleza determina en gran medida la calidad de la organización.

Evidentemente, las relaciones no están limitadas al nivel del criterio; a menudo una interacción/ relación sustancial, se materializa al nivel del subcriterio.



Los 8 principios básicos de la Excelencia:

Como herramienta de gestión de la calidad total, el CAF suscribe los conceptos fundamentales de excelencia definidos por la EFQM, los traduce al contexto del sector público y del CAF y pretende mejorar el rendimiento de una organización pública sobre la base de estos conceptos. Estos principios marcan la diferencia entre la tradicional organización pública burocrática y una, orientada hacia la Calidad Total.



Principio 1: orientación a resultados

La organización se orienta hacia los resultados. Los resultados son alcanzados satisfaciendo a todos los grupos de interés de la organización (autoridades, ciudadanos/clientes, socios/ colaboradores y personas trabajadoras de la organización), respetando los objetivos fijados.

Principio 2: orientación al ciudadano/ cliente

La organización se centra en las necesidades de ambos, no solo de los actuales sino también de los potenciales. Involucra a clientes y ciudadanos en el desarrollo de productos y servicios y en la mejora de su desempeño.

Principio 3: liderazgo y coherencia en los objetivos

Este principio aúna el liderazgo con capacidad de visión y que sirve de inspiración a los demás, con la constancia en los objetivos en un entorno cambiante. Los líderes establecen una misión clara, junto con una visión y unos valores, crean y mantienen un ambiente interno dentro del cual las personas pueden involucrarse plenamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Principio 4: Gestión por procesos y hechos

Este principio guía a las organizaciones hacia la perspectiva de que un resultado deseado se alcanza con mayor eficiencia cuando los recursos destinados y las actividades propuestas están gestionados como un proceso y que las decisiones eficaces están basadas en el análisis de los datos y de la información.

Principio 5: desarrollo e implicación de las personas

A todos los niveles, las personas son la esencia de una organización y su plena involucración permite que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la organización. La contribución de los empleados

debería ser maximizada a través de su propio desarrollo y participación y mediante la creación de un entorno de trabajo que comparta valores y cultura de confianza, apertura, empoderamiento y reconocimiento.

Principio 6: aprendizaje continuo, innovación y mejora

La Calidad Total consiste en desafiar el status quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para generar innovación y oportunidades de mejora. La mejora continua debería por lo tanto ser un objetivo permanente de la organización.

Principio 7: desarrollo de alianzas

Las organizaciones del sector público necesitan de otras para alcanzar sus metas y deberían por lo tanto desarrollar y mantener alianzas con valor añadido. Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación de mutuo beneficio aumenta las posibilidades de crear valor para ambas partes.

Principio 8: responsabilidad social.

Las organizaciones del sector público deben asumir su responsabilidad social, respetar la sostenibilidad ecológica e intentar alcanzar las mayores expectativas y exigencias de la comunidad local y global.

Estos principios de Excelencia están integrados en la estructura del Modelo CAF y la mejora continua de los nueve criterios CAF aportará a la organización, en su momento, un mayor nivel de madurez. Para cada uno de los principios, se ha trabajado sobre cuatro niveles de madurez, facilitando así que la organización conozca cuál es su alcance de la Excelencia. Para más información sobre dichos niveles, puede consultar el apartado: "Procedimiento de Retroalimentación externa del CAF", página 14.

Valores comunes del sector público europeo

Aparte de la interpretación concreta de los principios de excelencia para el sector público, la gestión pública y la calidad en el sector público tienen una serie de condiciones únicas en comparación con el sector privado. Se basan en las condiciones básicas compartidas por nuestra cultura socio-política y administrativa europea: la legitimidad (democrática y parlamentaria), el papel de la justicia y el comportamiento ético basado en valores y principios comunes tales como la transparencia, la rendición de cuentas, la participación, la diversidad, la equidad, la justicia social, la solidaridad, la colaboración y las alianzas - todos estos aspectos deberán tenerse en cuenta durante la evaluación.

Aunque el CAF se centra principalmente en la evaluación de la gestión del rendimiento y la identificación de sus causas organizacionales para hacer posible la mejora, el objetivo final es contribuir a la buena gobernanza.



Importancia de las pruebas y de los indicadores de medición

La autoevaluación y la mejora de las organizaciones públicas son muy difíciles sin información fiable sobre las diferentes funciones de la organización. El CAF anima a las organizaciones del sector público a recopilar y utilizar esta información. Pero, durante la primera autoevaluación esta información no suele estar disponible. Por ello, se considera habitualmente que el CAF es una medición de base cero y el modelo indica las áreas en las que es esencial empezar a medir. Cuanto más progresa una administración hacia la mejora continua, más sistemática y progresivamente estará recogiendo y gestionando información, tanto interna como externamente.

Un lenguaje común con el apoyo de un glosario

Cuando se enfrentan a un lenguaje empresarial, muchas organizaciones del sector público encuentran dificultades para entenderlo. El CAF crea un lenguaje común que permite que el personal y los directivos

de una organización puedan discutir asuntos organizativos juntos de una manera constructiva. Promueve el diálogo y el benchlearning entre las administraciones públicas a nivel europeo, gracias a un lenguaje común, simple y comprensible para todos los trabajadores públicos. Para apoyar este trabajo y evitar malentendidos, el glosario situado al final del folleto les ayudará con una definición más precisa de los principales términos y conceptos.

Novedades del CAF 2013

A los usuarios de anteriores versiones del CAF no les resultará demasiado difícil utilizar esta nueva versión 2013. El modelo sigue contando con 9 criterios y 28 subcriterios, pero algunos han sido reformulados. La tabla anexa compara la estructura del CAF 2006 con la del CAF 2013. Los cambios más importantes se encuentran en el criterio 5, donde dos subcriterios se han fusionado y uno nuevo ha sido creado. Todos los ejemplos han sido revisados y adaptados a los cambios de estructura. El glosario se ha actualizado en consecuencia. Los 8 Principios de Excelencia para el sector público están ahora claramente definidos y los niveles de madurez funcionan en el contexto del procedimiento de retroalimentación externa.

Cómo usar el modelo CAF 2013

Las organizaciones pueden adaptar la implementación del modelo a sus necesidades específicas y a las circunstancias de su contexto. Sin embargo, se recomienda encarecidamente utilizar la estructura del modelo, con 9 criterios y 28 subcriterios, apoyarse en uno de los paneles de evaluación e implementar el proceso siguiendo la Guía de uso facilitada.

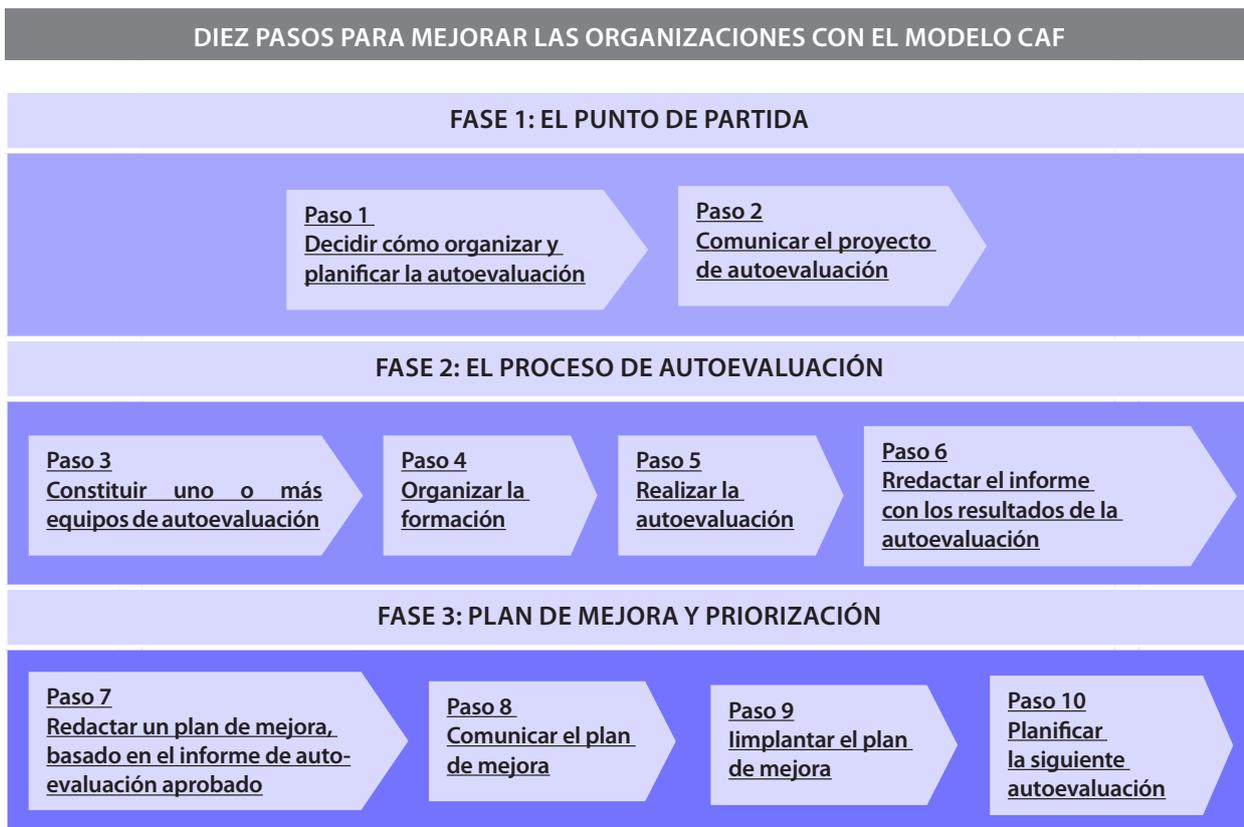
Guía de uso para la implementación del CAF:

Utilizar el Modelo CAF es un proceso de aprendizaje para cada organización. Sin embargo, las lecciones aprendidas a lo largo de varios años de implementación, pueden ser útiles para los nuevos usuarios. Un plan de implementación en 10 pasos ha sido elaborado para facilitar a las organizaciones el uso eficiente y efectivo del modelo, incluyendo los consejos de los expertos nacionales CAF. Lo que sigue son los puntos más importantes. Encontrará una explicación más detallada en el apartado específico.

Papel del sistema de puntuación

Mientras que la identificación de puntos fuertes y de áreas de mejora y las consiguientes acciones de mejora son los resultados más importantes de la autoevaluación, el sistema de puntuación desarrollado por el CAF tiene una función específica, si bien no debe convertirse en el foco principal de la autoevaluación.

Asignar una puntuación a cada subcriterio y criterio



del CAF tiene cuatro propósitos:

1. Facilitar pistas sobre la dirección a seguir en las actividades de mejora.
2. Medir el propio progreso.
3. Identificar Buenas Prácticas a partir de una alta puntuación para los Agentes Facilitadores y para los Resultados.
4. Ayudar a encontrar socios válidos para aprender de ellos.

Se dispone de dos formas de puntuación: la “clásica” y la “afinada”. Sobre ellas se ofrece más información en el capítulo dedicado a la puntuación.

Cómo obtener apoyo en el uso del modelo CAF 2013

Información y asistencia técnica

En 2001, una red de corresponsales nacionales CAF, así como el Centro de Recursos CAF (CAF RC), fueron creados siguiendo la decisión de los directores generales a cargo de los servicios públicos. De hecho, esta red es la responsable a nivel europeo del desarrollo y seguimiento del modelo. Discute de forma periódica sobre nuevas herramientas y sobre estrategias de difusión del CAF. Organiza el Evento Europeo de usuarios del CAF aproximadamente cada dos años, durante el cual los usuarios intercambian buenas prácticas e ideas.

En los Estados Miembros, el corresponsal nacional desarrolla iniciativas adecuadas para fomentar y

apoyar el uso del modelo en su propio país. Las actividades pueden ser de creación de un centro nacional de recursos, creación de sitios web específicos, proyectos o programas estatales o autonómicos, premios nacionales o conferencias sobre la calidad, basadas en este modelo.

El Centro de Recursos CAF (CAF RC), del Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA), situado en Maastricht (Países Bajos) está a cargo de la coordinación de la red y gestiona el sitio web del CAF: www.eipa.eu/caf.

El sitio web del CAF es el punto de partida y de acceso para encontrar toda la información relevante sobre el CAF, registrarse como usuario CAF, encontrar información sobre otros usuarios del CAF o para usar las herramientas electrónicas que facilitan el proceso de autoevaluación. Por ejemplo, puede encontrar las 22 versiones idiomáticas del Modelo CAF, información sobre las Corresponsales Nacionales CAF, todas las publicaciones relevantes sobre el modelo, eventos organizados a nivel estatal o europeo, información sobre la formación ofrecida por el EIPA sobre el CAF y las cuestiones relacionadas con la GCT (Gestión de la Calidad Total).

El procedimiento de retroalimentación externa del CAF.

Para que las organizaciones del sector público que utilizan el CAF puedan ver los resultados de sus esfuerzos y obtener retroalimentación, el CAF ofrece un procedimiento de retroalimentación externa en cuanto a la introducción de la gestión de la Calidad Total con el CAF. Este procedimiento de retroalimentación- a realizar de forma voluntaria- tiene como objetivo apoyar más a los usuarios del CAF en su camino hacia la calidad, haciendo visibles sus esfuerzos, tanto interna como externamente. No solo tiene que ver con el proceso de autoevaluación, sino también con la manera elegida por la organización de avanzar hacia la excelencia en el largo plazo y se basa en los principios de excelencia.

Los objetivos que pretende conseguir la retroalimentación externa del CAF son:

1. Mejorar la calidad en la implementación del CAF y de su impacto en la organización.
2. Averiguar si la organización está aplicando valores de GCT como resultado de la aplicación del CAF.
3. Apoyar y renovar el entusiasmo de la organización para conseguir una mejora continua.
4. Promover la evaluación por parte de expertos y el aprendizaje mutuo por medio del intercambio de experiencias (benchlearning).
5. Reconocer a las organizaciones que han tomado el camino hacia la mejora continua para alcanzar la excelencia de manera eficaz, sin juzgar el nivel de excelencia obtenido por las mismas.
6. Facilitar la participación de los usuarios del CAF en el sistema de niveles de excelencia de la EFQM.

Está construido sobre los tres pilares siguientes:

Pilar 1: el proceso de autoevaluación

Pilar 2: el proceso de acciones de mejora

Pilar 3: la madurez de la organización en la Gestión de la Calidad Total (GCT)

Las organizaciones que han usado el CAF de una forma eficaz, pueden recibir el certificado de "Usuario eficaz del CAF", válido durante dos años. El Proceso de Retroalimentación Externa CAF y el Certificado de "usuario eficaz del CAF" están bajo la responsabilidad de los Estados Miembros. Son los encargados de crear las modalidades prácticas basadas en un marco común, pero a su propio ritmo. Las organizaciones que deseen optar al Certificado CAF deberán informarse en su propio país sobre las posibilidades existentes.

Más información en el sitio web del CAF:

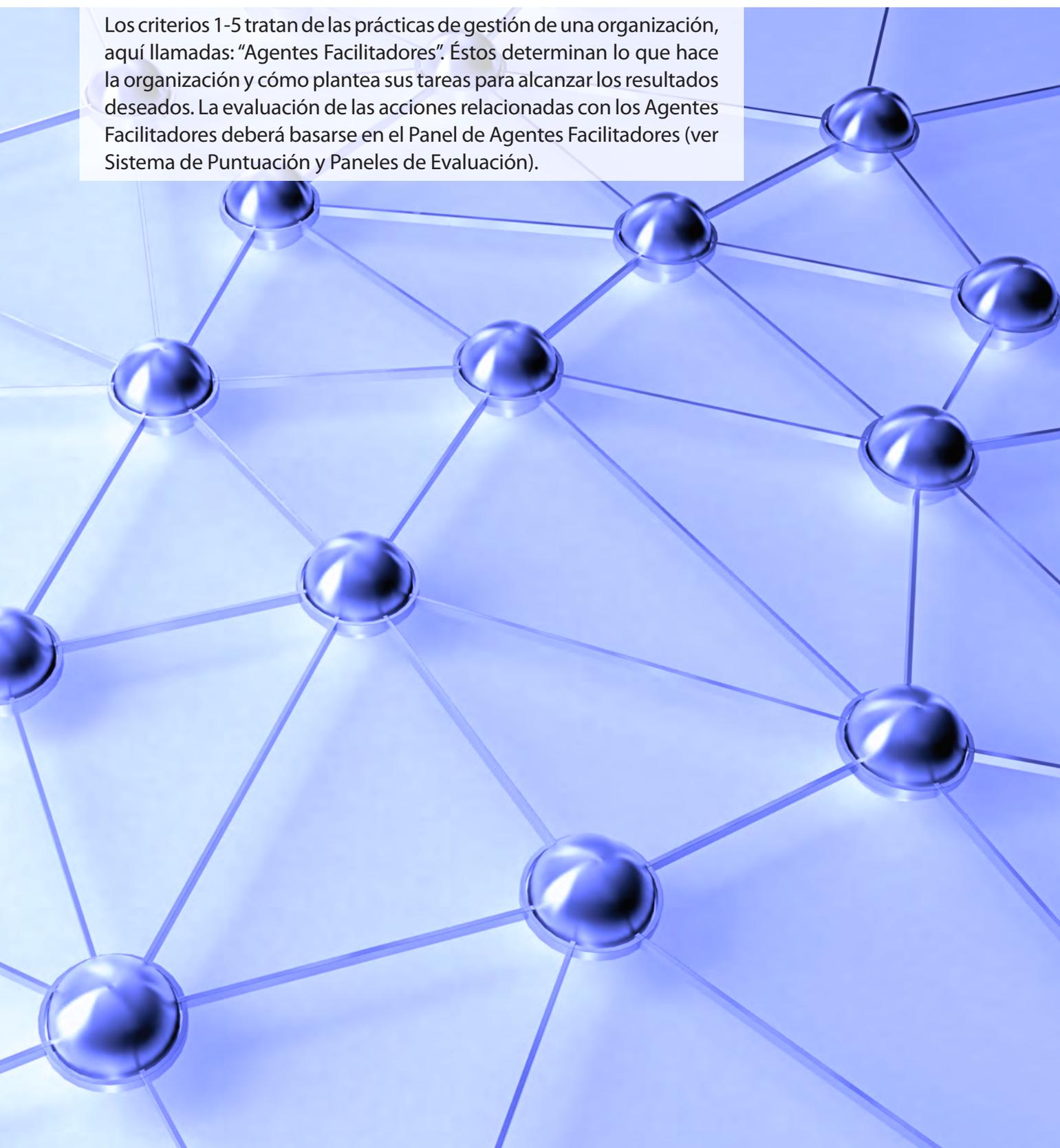
www.eipa.eu/CAF,

y en la página web de AEVAL:

www.aeval.es

Agentes facilitadores

Los criterios 1-5 tratan de las prácticas de gestión de una organización, aquí llamadas: "Agentes Facilitadores". Éstos determinan lo que hace la organización y cómo plantea sus tareas para alcanzar los resultados deseados. La evaluación de las acciones relacionadas con los Agentes Facilitadores deberá basarse en el Panel de Agentes Facilitadores (ver Sistema de Puntuación y Paneles de Evaluación).



Criterio 1: Liderazgo



Subcriterio 1.1.

Dirigir a la organización desarrollando su misión, visión y valores.

Subcriterio 1.2.

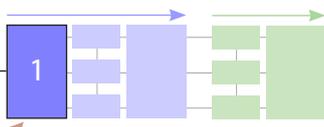
Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua.

Subcriterio 1.3.

Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

Subcriterio 1.4.

Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.



En un sistema democrático representativo, los políticos electos definen sus estrategias y las metas que quieren alcanzar en las distintas áreas políticas. Los líderes de las organizaciones del sector público ayudan a los políticos a formular las políticas públicas asesorándoles en base a su experiencia en el campo. Son, por lo tanto, responsables de la implantación y desarrollo de las políticas públicas. El CAF distingue los roles de los líderes políticos de los de los líderes/ directores de las organizaciones públicas, poniendo de relieve la importancia de una buena colaboración entre ambos actores para poder lograr los resultados de las políticas.

El Criterio 1 se centra en el comportamiento de las personas que están a cargo de la organización: el liderazgo. Su trabajo es complejo. Como buenos líderes, tienen que generar claridad y unidad alrededor del objetivo/ propósito de la organización. Como directores, generan el entorno dentro del cual la organización y las personas pueden destacar y aseguran el funcionamiento adecuado del mecanismo de dirección. Como facilitadores, respaldan a las personas de su organización y aseguran relaciones eficaces con todos los grupos de interés, en particular con la jerarquía política.

Evaluación

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para...

Subcriterio 1.1.

Dirigir a la organización desarrollando su misión, visión y valores.

El líder o directivo asegura que la organización está dirigida con una misión y visión claras, y con valores fundamentales. Esto significa que desarrolla la misión (¿por qué existimos? ¿Cuál es nuestro mandato?), la visión (¿dónde queremos llegar?, ¿cuál es nuestra meta?), y los valores (¿qué guía nuestro comportamiento?); tres elementos necesarios para el éxito a largo plazo de la organización. Los comunican y aseguran su implantación y comprensión. Toda organización pública necesita valores para construir el marco del conjunto de sus actividades- valores en línea con su misión y visión. Pero además, es necesario prestar especial atención a los valores fundamentales de una organización del sector público. Más aún que las empresas privadas que dependen de las reglas de la economía de mercado, las organizaciones del sector público tienen que defender activamente valores como la democracia, el Estado de Derecho, el enfoque al ciudadano, la diversidad y la igualdad de género, un entorno de trabajo equitativo, la prevención de la corrupción, la responsabilidad social y la no-discriminación: valores que al mismo tiempo, facilitan un modelo a seguir para el conjunto de la sociedad. Los líderes crean las condiciones para que estos valores sean asimilados.

Ejemplos:

1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.

2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público.
3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia, a todos los empleados de la organización y a otros grupos de interés.
4. Revisar de forma periódica la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST)) como demográficos.
5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata con dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.
6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.
7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/ directivos/ empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

Subcriterio 1.2.

Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua.

Los líderes desarrollan, implementan y monitorizan los sistemas de gestión de la organización. Una estructura organizacional adecuada, con responsabilidades claramente definidas para todos los niveles de personal, así como una gestión y unos procesos clave y de apoyo bien definidos garantizan un desempeño eficiente de la estrategia de la organización para productos, servicios y resultados.

La gestión del rendimiento organizacional está basada en objetivos definidos y medibles que reflejan los productos y servicios integrados en la actividad de la organización. Los sistemas integrados de gestión del rendimiento organizacional combinan productos y servicios con recursos que facilitan una orientación basada en las evidencias racionales. Permite una revisión periódica del rendimiento y de los resultados.

Los líderes son responsables de la mejora del rendimiento organizacional. Organizan con vistas al futuro los cambios necesarios para el cumplimiento de la misión. Iniciar un proceso de mejora continua es un objetivo fundamental para la gestión de la calidad. Los líderes crean el terreno para la mejora continua, asegurando una cultura abierta a la innovación y al aprendizaje.

Ejemplos:

1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión de procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.
2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.
3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad)
4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos. el

sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como "Balanced Scorecard").

5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o certificación como el CAF, el EFQM o la norma ISO 9001.
6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización.
7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.
8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importantes para el éxito de una organización.
9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación, promoviendo la cultura de la innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.
10. Comunicar lo que motiva las iniciativas de cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.

[\[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores\]](#)



Subcriterio 1.3.

Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

Los líderes motivan y apoyan a los empleados a través de su comportamiento y de su gestión de los recursos humanos. Actuando como modelos de referencia, los líderes simbolizan los objetivos establecidos y los valores, animando a sus empleados a actuar de la misma forma. Los empleados son respaldados por los líderes para que alcancen sus objetivos, mediante la realización de su labor. Un estilo de liderazgo transparente, basado en la retroalimentación mutua, la confianza y la comunicación abierta, motiva a las personas y contribuye al éxito de la organización. Además de estos asuntos de comportamiento personal, los factores centrales para la motivación y el apoyo a empleados pueden encontrarse en el liderazgo de la organización y el sistema de gestión. La delegación de competencias y responsabilidades, incluida la rendición de cuentas, es la base principal de la gestión para motivar a las personas. Otros factores como las oportunidades de desarrollo personal y de formación, o los sistemas de reconocimiento y recompensas favorecen también la motivación.

Ejemplos:

1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.
2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.
3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.
4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización
5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.

3 Subcriterio 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia. (continuación)

6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.
7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.
8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir las recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.
9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.
10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

4 Subcriterio 1.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Los líderes son responsables de la gestión de las relaciones con todos los grupos de interés relevantes, que tengan interés en la organización o sus actividades. Por lo tanto, los directivos públicos guían y dirigen el diálogo con las autoridades políticas y otros grupos de interés. En el sector público, la dirección es la interfaz entre la organización y las autoridades políticas. Este subcriterio describe una de las mayores diferencias entre organizaciones del sector privado y público. Las organizaciones del sector público tienen que centrar sus relaciones con las autoridades públicas desde distintas perspectivas. Por un lado, los políticos pueden tener una función directiva ya que junto con los directivos de las organizaciones del sector público- formulan objetivos. En este sentido, las organizaciones del sector público, actúan como cuerpos gestionados por las autoridades políticas. Por otro lado, las autoridades políticas pueden ser en sí mismas otro grupo de interés con el que tratar.

Ejemplos.

1. Desarrollar un análisis de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.
2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.

3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.
4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas, y llegar a acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.
5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.
6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.
7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajo en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industria, otras autoridades públicas, etc.)
8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.
9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.
10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

Criterio 2: Estrategia y Planificación

Subcriterio 2.1.

Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.

Subcriterio 2.2.

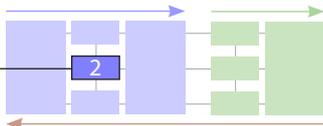
Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.

Subcriterio 2.3.

Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica

Subcriterio 2.4.

Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio



Implementar la misión y visión de una organización pública demanda definir la “vía” que la organización quiere seguir, establecer los objetivos que tiene que conseguir y la manera con la que medirá los progresos. Requiere una estrategia clara. Para establecer objetivos estratégicos, es necesario tomar decisiones, fijar prioridades basadas en las políticas públicas y sus objetivos y las necesidades de los demás grupos de interés, teniendo en cuenta los recursos disponibles. La estrategia define los outputs (productos y servicios) y los outcomes (impacto) que se quieren obtener, teniendo en cuenta los factores críticos de éxito correspondientes.

Para poder ser ejecutada con éxito, la estrategia tiene que plasmarse en planes, programas, objetivos operativos y medibles. La supervisión y la dirección tienen que formar parte de la planificación, así como estar atentas a las necesidades de modernización e innovación, que soportan a la organización en la mejora de su funcionamiento. Monitorizar de forma crítica la implementación de la estrategia y de la planificación nos permitirá actualizarlas y adaptarlas cuando sea necesario.

Evaluación

Considerar lo que la organización está haciendo para...

Subcriterio 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.

El ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar, Actuar) juega un papel importante en el desarrollo y la implementación de la estrategia y planificación de una organización pública. Empieza recopilando información relevante sobre las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés relevantes, sobre productos y servicios (outputs) e impacto (outcome) y sobre la evolución del entorno externo. Esta información es indispensable para apoyar los procesos de planificación estratégica y operacional. También es fundamental para dirigir las mejoras planificadas en el desempeño de la organización.

Según el método PDCA, se deben realizar revisiones periódicas, junto con los grupos de interés para monitorizar sus necesidades cambiantes y su satisfacción. La calidad de esta información y el análisis sistemático de la retroalimentación de los grupos de interés, es un prerrequisito para la calidad de los resultados previstos.

Ejemplos:

1. Identificar todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.
2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades, expectativas y satisfacción.
3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político-legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.
4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/ desarrollo de la organización.
5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis DAFO, gestión de riesgos).

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

Subcriterio 2.2. Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.

Para una organización pública, desarrollar la estrategia significa definir objetivos estratégicos que estén alineados con las políticas públicas, las necesidades de los grupos de interés relevantes y la visión de los líderes, incluyendo información de gestión disponible, así como información sobre la evolución del entorno externo. Cuando la alta dirección fija las prioridades estratégicas y toma decisiones debe asegurarse de que existan objetivos de resultados y de impactos claros y los medios necesarios para alcanzarlos. La responsabilidad social de las organizaciones del sector público debe estar incluida en su estrategia.

La planificación tiene que ser abordada de forma concienzuda y metódica para guiar al conjunto de la organización hacia el logro de los objetivos

estratégicos. Establecer objetivos e identificar las condiciones que deben de cumplirse para cumplir los objetivos estratégicos- basados en un profundo análisis y gestión de riesgos juega un papel importante para una implementación y seguimiento eficaces. Los indicadores y los sistemas de monitorización de resultados que serán usados en la fase de ejecución posterior tienen que ser definidos durante la planificación.

Es el trabajo desarrollado durante la elaboración de estrategias y planes de acciones el que crea un marco de medición de resultados que serán evaluados en los criterios ciudadanos/ consumidores (criterio 6), personas (criterio 7), responsabilidad social (criterio 8) e indicadores claves (criterio 9).

Ejemplos:

1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (corto y medio plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos.
2. Involucrar a los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades.
3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad- (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.
4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.
5. Equilibrar las tareas y recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.
6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

3 Subcriterio 2.3. Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica

La capacidad de una organización para implementar su estrategia depende de la calidad de los planes y de los programas que detallen los objetivos y resultados esperados para cada nivel organizativo así como para los empleados. Por lo tanto, los grupos de interés relevantes y los empleados de los distintos niveles deben estar bien informados de los objetivos y metas que les competen y así garantizar una implementación eficaz y uniforme de la estrategia.

La organización debe implementar la estrategia a todos los niveles de la organización. La dirección debe asegurar que los procesos, la gestión de proyectos y programas y las estructuras organizacionales están correctamente establecidas para asegurar que la implementación se hace de forma eficaz y cumpliendo con el tiempo establecido.

Las organizaciones deben monitorizar la implementación de su estrategia y planificación de forma constante y crítica, ajustar las prácticas y los procesos cuando sea necesario o actualizarlas y adaptarlas si fuera preciso.

Ejemplos:

1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.
2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas en para las unidades y todos los individuos de la organización.
3. Desarrollar planes y programas con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados).
4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.
5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia.
6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” ((productos/ servicios y resultados) (eficacia)) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia).
7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

Subcriterio 2.4.

Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio

Un sector público eficaz tiene que innovar y cambiar sus prácticas para ocuparse de las expectativas de los ciudadanos/ clientes, mejorar la calidad de los servicios y reducir costes.

La innovación se puede dar de varias formas:

- Implementando metodologías y procesos innovadores, ofreciendo servicios y productos, por ejemplo, fomentando la participación de los ciudadanos/clientes en el proceso de diseño y ejecución.
- Con nuevos métodos de gestión de los programas de trabajo.
- Introduciendo servicios o bienes innovadores con un mayor valor añadido para los ciudadanos y clientes.

La fase de diseño es crucial para las decisiones a venir, para las “entregas” operativas de servicios y para la evaluación de las innovaciones en sí mismas. Una de las primeras responsabilidades de la dirección es por lo tanto de crear y comunicar una actitud abierta y de apoyo hacia las sugerencias para la mejora, provengan de donde provengan.

Ejemplos:

1. Crear y desarrollar una nueva cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.
2. Monitorización sistemática de los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa en innovación y cambio.
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes.
4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyecto, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.)
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.
6. Equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba
7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/ clientes.

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

Criterio 3: Personas



Subcriterio 3.1.

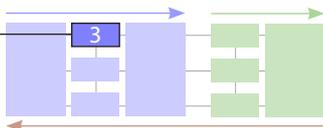
Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos, de acuerdo a la estrategia y planificación, de forma transparente.

Subcriterio 3.2.

Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización

Subcriterio 3.3.

Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.



Las personas son el activo más importante de la organización. La organización gestiona, desarrolla y maximiza las competencias y el potencial de su gente a nivel individual y de toda la organización con el fin de apoyar su estrategia, planificación y el funcionamiento eficaz de sus procesos. El respeto y la legitimidad, el diálogo abierto, el empoderamiento, la recompensa y el reconocimiento, el cuidado, así como el proveer un entorno seguro y saludable son elementos fundamentales para construir el compromiso y la participación de las personas en el viaje hacia la calidad total de la organización.

En tiempos de cambios, gestionar la organización y las personas resulta todavía más importante. Mejorar el desarrollo del liderazgo, la gestión del talento y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, son elementos críticos, ya que las personas son a menudo la mayor inversión de la organización. La gestión eficaz de los recursos humanos y la dirección de las personas permiten a la organización cumplir con sus objetivos estratégicos; así como sacar provecho de las fortalezas de las personas y de sus habilidades para contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos. El éxito de la gestión de recursos humanos y de la dirección promueve el compromiso de las personas, su motivación, desarrollo y retención. En el contexto de la gestión de la calidad total, es importante tomar conciencia de que solo personas satisfechas pueden llevar a la organización hacia clientes satisfechos.

Evaluación

Considerar lo que hace la organización para...

Subcriterio 3.1. Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos, de acuerdo a la estrategia y planificación, de forma transparente.

Un enfoque estratégico e integral para gestionar personas, la cultura del lugar de trabajo y del entorno son una parte clave de la planificación estratégica en una organización. La gestión eficaz de los recursos humanos permite a las personas participar de forma eficaz y productiva en la misión general de la organización, en la visión y en el cumplimiento de sus objetivos. Los subcriterios evalúan si la organización alinea sus objetivos estratégicos con sus recursos humanos de forma que están identificados, desarrollados, desplegados e implementados con transparencia y que se toman en cuenta para conseguir el éxito de forma óptima. Cuestiona como la organización tiene éxito en atraer y retener personas capaces de producir y ofrecer servicios y productos acordes con los objetivos establecidos en estrategias y planes de acción, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes. Implica un análisis periódico de las necesidades actuales y futuras en recursos humanos y el desarrollo e implementación de una política de gestión de recursos humanos, con criterios objetivos relacionados con la selección, el desarrollo profesional, la promoción, la remuneración, la recompensa y la asignación de funciones de gestión.

Ejemplos:

1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización.
2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales, (por ejemplo: flexibilidad horaria, permisos de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades,

diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad.)

3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.
4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.
5. Apoyar una cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo.)
6. Utilizar perfiles de competencias y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.
7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructuras adecuadas).
8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión.)

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]



Subcriterio 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización

Un componente importante del subcriterio 2 es evaluar como la organización identifica, desarrolla y mantiene las competencias de las personas. Cuando una organización es capaz de crear entornos de trabajo que permiten a las personas desarrollar de forma continua sus propias competencias, asumir mayores responsabilidades y tomar más iniciativas, las personas contribuyen al desarrollo del lugar de trabajo. Esto se puede conseguir, asegurando que asocian sus propios logros con los objetivos estratégicos de la organización e incluso involucrándoles en la puesta en marcha de políticas de formación, motivación y reconocimiento de las personas. En la práctica este facilitador puede condensarse en una estrategia de competencias, describiendo las necesidades de desarrollar las competencias de las personas y los métodos a aplicar (por ejemplo, aprender de otros colegas, movilidad laboral, formación.)

Ejemplos:

1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.
2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.
3. En línea con la estrategia, desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o los equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/ paternidad. El plan

- de desarrollo personal de competencias debería forma parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes pueden retroalimentarse y compartir expectativas.
4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/ colaboradores
 5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).
 6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados
 7. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).
 8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética)
 9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo profesional de las personas y el traspaso de contenidos a los compañeros, en relación con el coste de actividades, por medio de la monitorización y del análisis coste/ beneficio.
 10. Revisar la necesidad de promover carreras profesionales para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

3 Subcriterio 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.

La participación de las personas genera un entorno en el que tienen impacto en las decisiones y acciones que afectan a su trabajo. Implica la creación de una cultura que apoya, en la práctica, la misión, visión y valores de la organización, por ejemplo reconociendo y premiando la creatividad, las buenas ideas y el esfuerzo.

Este subcriterio se centra en la capacidad de la dirección/ líderes y empleados de colaborar de forma activa en el desarrollo de la organización, rompiendo con los silos organizativos mediante el diálogo, generando espacios para la creatividad, la innovación y las sugerencias para mejorar los resultados. Las personas tienen que recibir apoyo para poder desarrollar su máximo potencial. Para que las políticas de personas sean correctamente ejecutadas, los líderes y directivos de toda la organización deben demostrar que les importan los problemas y el bienestar de las personas y que promueven de forma activa una cultura de comunicación abierta y de transparencia. El compromiso de las personas se puede lograr mediante foros formales, como comités consultativos y mediante el diálogo diario (por ejemplo sobre ideas de mejora). Realizar encuestas de satisfacción y establecer el asesoramiento de los líderes para obtener una evaluación más específica del ambiente laboral y usar estos resultados para realizar mejoras, son también buenas prácticas.

Ejemplos:

1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.
2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming))
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.

4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.
6. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.
8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo), así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.
10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y el bienestar).

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

Criterio 4: Alianzas y Recursos

Subcriterio 4.1
Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

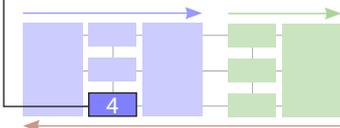
Subcriterio 4.2.
Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos/ clientes.

Subcriterio 4.3.
Gestionar las finanzas

Subcriterio 4.4.
Gestionar la información y el conocimiento.

Subcriterio 4.5.
Gestionar las tecnologías

Subcriterio 4.6.
Gestionar las instalaciones



Además de las personas que están trabajando en ellas, las organizaciones del sector público necesitan diferentes tipos de recursos para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos; recursos que tienen que estar alineados con su misión y visión. Pueden ser de tipo material o inmaterial, pero todos tienen que ser gestionados cuidadosamente.

Los socios o colaboradores estimulan el enfoque externo de la organización y aportan conocimientos o experiencias necesarios. En este sentido, las alianzas claves (por ejemplo proveedores privados de servicios, otras organizaciones públicas, pero también, ciudadanos/ clientes) son recursos importantes para el correcto funcionamiento de una organización y tienen que construirse con esmero. Apoyan la implementación de la estrategia y de la planificación y el correcto desarrollo de sus procesos. Cada vez más, las organizaciones públicas son vistas como parte de una cadena de organizaciones que juntas, trabajan en pro de un resultado específico para la ciudadanía (por ejemplo en las áreas de la seguridad o de la salud.) La calidad de cada una de estas alianzas tiene un impacto directo sobre los resultados de la cadena.

Además de las alianzas, las organizaciones tienen que gestionar de forma eficiente los recursos más tradicionales- como las finanzas, las tecnologías o las instalaciones- con el fin de asegurar su funcionamiento eficaz y de tener el conocimiento necesario para lograr sus objetivos estratégicos. El conocimiento de los recursos incluye el conocimiento y la experiencia de los empleados de la organización, de sus socios estratégicos, clientes y ciudadanos.

Para que las organizaciones públicas rindan cuentas a sus diferentes grupos de interés acerca del uso legítimo de los recursos disponibles, es esencial que gestionen correctamente sus recursos y que lo hagan de forma transparente.



Evaluación:

Considerar lo que la organización hace para...

Subcriterio 4.1

Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

En una sociedad en cambio permanente y de complejidad creciente, las organizaciones públicas necesitan gestionar las relaciones con otras organizaciones para lograr sus objetivos estratégicos. Éstas pueden ser socios privados, no gubernamentales o públicos. Por lo tanto, las organizaciones tienen que definir quiénes son sus socios más pertinentes. Estas alianzas pueden ser de distintos tipos: proveedores de servicios y productos, servicios externalizados, colaboraciones estrechas para un objetivo común, etc.

Para el éxito de políticas públicas en un ámbito específico, la colaboración entre administraciones públicas de un mismo nivel institucional (por ejemplo nivel estatal) pero también entre organizaciones de distintos niveles (estatal, autonómico y local) pueden ser cruciales. Las organizaciones deben definir a qué red de política sectorial o cadena pertenecen y qué papel juegan en ellas para asegurar el éxito de la red en su conjunto.

Ejemplos:

1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.)
2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privadas (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.

6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/ colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencias de colocación.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

Subcriterio 4.2.

Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos/ clientes.

En el sector público, los ciudadanos/ clientes tienen un papel cada vez más activo como socios. El término "ciudadano/ clientes" se refiere al papel cambiante de los ciudadanos entre grupos de interés y usuario del servicio. La participación de los ciudadanos/ clientes se ve con más fuerza como una palanca necesaria para mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones públicas. Su retroalimentación mediante las reclamaciones, ideas y sugerencias es considerada como una aportación importante para mejorar los servicios y productos.

En general, el papel de los ciudadanos/ clientes puede enfocarse desde cuatro ángulos: como co-diseñadores, co-tomadores de decisiones, co-productores y co-evaluadores. Como co-diseñadores, su impacto se traduce en qué y cómo las organizaciones públicas quieren prestar un servicio para dar respuesta a una necesidad concreta. Como co-tomadores de decisiones, los ciudadanos irán adquiriendo una mayor involucración y sentimiento de pertenencia de las decisiones que les afectan. Como co-productores, los propios ciudadanos participarán en la producción y/o en el ciclo de entrega de los servicios y de su calidad y por último, pero no menos importante, como co-evaluadores los ciudadanos expresarán su opinión sobre la calidad de las políticas públicas y de los servicios recibidos.

En este subcriterio, el CAF se centra en la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos y en el desarrollo de las políticas públicas, así como en la buena acogida y escucha de sus necesidades y expectativas. Las organizaciones públicas deben apoyar a los ciudadanos/ clientes en estos roles si quieren que los desempeñen con eficacia.

.

Ejemplos:

1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización, las competencias de determinadas

autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).

2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.
3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.
4. Definir el marco de trabajo para recoger ideas, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/ clientes, recogéndolas mediante los medios adecuados (por ejemplo encuestas, grupos de consulta, buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.). Analizar y tratar esta información y difundir los resultados.
5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Internet).
6. Definir y acordar la manera de desarrollar el papel de los ciudadanos / clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).
7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.
8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos/ clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o producir servicios ya no necesarios.

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

3 Subcriterio 4.3. Gestionar las finanzas

La capacidad de las organizaciones públicas para generar recursos financieros adicionales así como su libertad para asignar o reasignar sus fondos a los servicios que quieren prestar, puede ser limitada. Aunque las organizaciones públicas tienen a menudo poco que decir sobre la asignación de recursos, preparar cuidadosamente los presupuestos, preferentemente con las autoridades financieras, es el primer paso para una gestión financiera rentable, sostenible y capaz de rendir cuentas. Para monitorizar o controlar los gastos de forma continua es necesario contar con sistemas de contabilidad detallada y de control interno. Es la base para una contabilidad de costes detallada, que demuestre la capacidad de la organización de prestar más y mejores servicios por un menor coste, y para facilitar la oportunidad de prestar servicios innovadores o introducir productos de forma más rápida.

Ejemplos:

1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.
2. Analizar los riesgos y las oportunidades de las

decisiones financieras.

3. Asegurar la transparencia presupuestaria y financiera.
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costes y sistemas de control eficientes.
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costes (por ejemplo, presupuestos pluri-anales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/ diversidad, presupuestos energéticos.)
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis coste-beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados e impacto.

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]



4 Subcriterio 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Es importante identificar la información y las necesidades de conocimiento de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos y prepararse para el futuro. Estos conocimientos e información necesarios, deben entrar en la organización de forma sistemática, ser compartidos por todo el personal que los necesite y permanecer en la organización cuando las personas se vayan. Los empleados deben tener fácil acceso a la información adecuada y el conocimiento necesario para realizar su trabajo de forma eficiente. La organización debe asegurarse de que comparte información crítica y conocimiento con sus socios claves y con otros grupos de interés, según las necesidades que tengan.

Ejemplos

1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.
2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.
3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.

4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.)
5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo coaching, manuales redactados, etc.)
6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.
7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]



Subcriterio 4.5. Gestionar las tecnologías

Las políticas de uso de las TIC y de otras tecnologías tienen que ser gestionadas de tal forma que apoyen los objetivos estratégicos y operativos de una forma sostenible. Cuando se gestionan de forma estratégica pueden ser una importante palanca para la mejora del rendimiento de las organizaciones del sector público y para el desarrollo de la administración electrónica. Los procesos clave pueden ser mejorados de forma sustancial si se introducen las tecnologías pertinentes de la forma adecuada. En la prestación de servicios, los servicios electrónicos pueden hacer que el servicio sea más accesible para los clientes y reducir considerablemente sus cargas administrativas. Las TIC para la administración inteligente pueden aportar soluciones para un uso más eficiente de los recursos.

Ejemplos:

1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.
2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación coste-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.
3. Asegurar un uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.
4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a, por ejemplo:
 - la gestión de proyectos y tareas
 - la gestión del conocimiento
 - el apoyo a las actividades formativas y de mejora
 - la interacción con los grupos de interés y asociados
 - el desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas
5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.
6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.
7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.
8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

Subcriterio 4.6.**Gestionar las instalaciones**

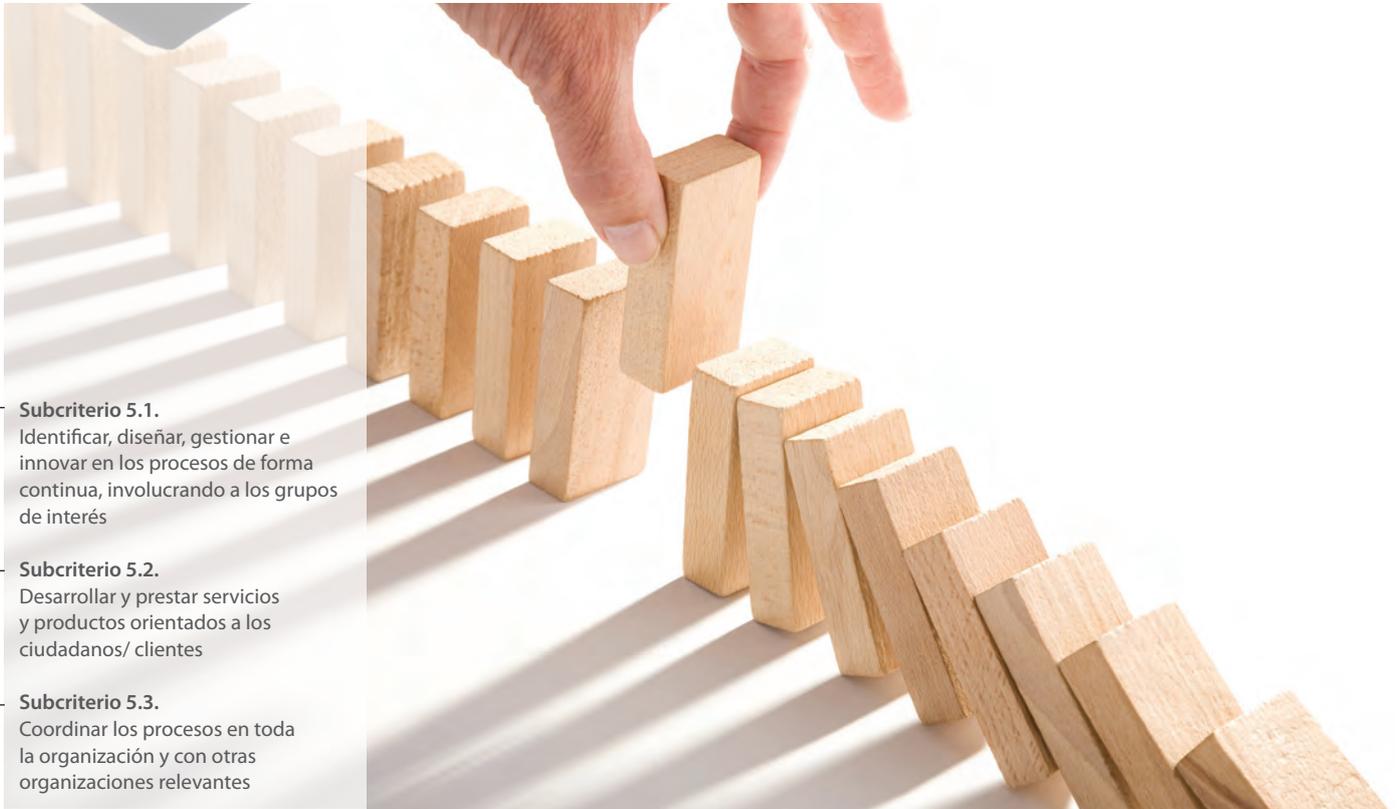
Las organizaciones públicas tienen que evaluar a intervalos regulares el estado de las infraestructuras de las que disponen. Las infraestructuras disponibles necesitan ser gestionadas de forma rentable y sostenible para que puedan estar al servicio de las necesidades de los clientes y ofrecer las condiciones de trabajo adecuadas a su personal. La sostenibilidad de los materiales usados en la organización y su impacto en el medioambiente son también factores críticos de éxito para este subcriterio, así como para su responsabilidad social.

Ejemplos:

1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público)
2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo espacios abiertos vs despachos individuales, oficinas móviles.
3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.
4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.
5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/ clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público)
6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.
7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

Criterio 5: Procesos



Subcriterio 5.1.

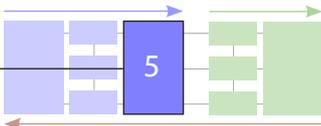
Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés

Subcriterio 5.2.

Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/ clientes

Subcriterio 5.3.

Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes



Existen muchos procesos en una organización y cada proceso es una serie organizada de actividades inter-relacionadas que transforman los recursos o inputs en una vía eficaz hacia los servicios (outputs) y el impacto en la sociedad (outcome).

Se pueden diferenciar tres tipos de procesos, procesos que hacen que una organización funcione de forma eficaz, dependiendo de su calidad y de la calidad de su inter-relación.

- procesos nucleares: es decir, llevar a cabo la misión y estrategia de la institución y es por lo tanto crítico para la prestación de servicios o entrega de productos.
- procesos de gestión: es decir, dirigir la organización y
- procesos de soporte: es decir, facilitar los recursos necesarios.

El Marco Común de Evaluación (CAF) evalúa únicamente los procesos clave a través de los tres tipos de procesos mencionados anteriormente, más concretamente a través de los que contribuyen eficazmente al cumplimiento de la misión y de la estrategia de la organización.

El criterio 5 se detiene sobre los procesos nucleares, mientras que los criterios 1 y 2 lo hacen con los procesos de gestión y los criterios 3 y 4 con los procesos de soporte. Para unidades horizontales, como las unidades de estrategia, recursos humanos o departamentos financieros, su gestión o sus actividades de soporte son, se entiende, parte de sus procesos nucleares.

Una organización eficaz y eficiente identifica los procesos nucleares que lleva a cabo con el fin de prestar sus servicios (outputs) y generar impacto (outcomes), teniendo en cuenta las expectativas de los ciudadanos/ clientes y otros grupos de interés que estén alineados con su misión y estrategia. La naturaleza de estos procesos nucleares en el seno de organizaciones de servicios públicos puede ser muy variada, desde actividades relativamente abstractas, como las de soporte de la política de desarrollo o hasta la regulación de actividades económicas, a actividades de prestación de servicios muy concretas.

Dos de los principales factores en el desarrollo del proceso y la innovación son la necesidad de generar cada vez mayor valor para sus ciudadanos/ clientes y otros grupos de interés y aumentar la eficiencia. El aumento de la participación de los ciudadanos/ clientes en la administración pública, tal y como se describió en la introducción del subcriterio 4.2. (los ciudadanos son co-diseñadores, co- tomadores de decisiones, co-productores y co-evaluadores) anima a las organizaciones a mejorar de forma continua sus procesos, tomando ventaja del entorno cambiante en muchas áreas, como la tecnología, economía o la población.



Evaluación

Considerar lo que la organización hace para...

1 Subcriterio 5.1. Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés.

Este subcriterio examina cómo los procesos soportan la estrategia y los objetivos operativos de la organización y cómo se identifican, diseñan, gestionan e innovan. Es relevante para la calidad de los procesos saber cómo los gestores y las personas de las organizaciones, así como los distintos grupos de interés externos participan en el proceso de diseño, gestión e innovación y estos hechos tendrán que ser analizados cuidadosamente.

Ejemplos:

1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos de forma continua.
2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso.)
3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.
4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.
5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes).
6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.
7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario.
8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel del servicio, etc.)
9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo en términos de eficiencia, calidad y eficacia)
10. Procesos innovadores basados en un continuo benchmarking nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

2 Subcriterio 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/ clientes.

El subcriterio 5.2. evalúa como las organizaciones desarrollan y prestan sus servicios/ productos, para satisfacer las necesidades de los ciudadanos/ clientes, fomentando su participación. Diseñar basándose en el expertise y creatividad de los ciudadanos y de la sociedad civil, fomentará un sector público eficaz, eficiente y más innovador, que preste servicios públicos adecuados a un coste justo.

El papel de los ciudadanos/ clientes puede ser muy beneficioso para mejorar la calidad de los servicios y productos, en los siguientes tres niveles,

- Involucrando a ciudadanos/ clientes

representativos, asociaciones o paneles ad-hoc de ciudadanos, en el diseño y evaluación de los servicios y productos de las organizaciones (co-diseño, co-evaluación)

- Empoderando a los ciudadanos/ clientes, para decidir el tipo de servicios o productos a ser entregados (co-decisiones)
- Colaborando con los ciudadanos/ clientes en la implementación de los servicios y productos o empoderándolos para que realicen ellos mismos los servicios y productos (co-producción).

2 Subcriterio 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/ clientes (continuación)

Co-producir servicios aumenta la sostenibilidad de la calidad porque la producción se vuelve co-propiedad y porque la vía de producción se hace más visible, más entendible y por lo tanto, más legítima y satisfactoria.

Ejemplos:

1. Identificar los outputs (servicios y productos) en los procesos nucleares.
2. Involucrar a los ciudadanos/ clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo mediante encuestas, retroalimentación, focus groups, sondeos acerca de los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.)
3. Involucrar a los ciudadanos/ clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.
4. Involucrar a los ciudadanos/ clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/ clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación y cambio de roles.

5. Involucrar a los ciudadanos/ clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarles sobre los cambios realizados.
7. Promover la accesibilidad de la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexible, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, braille, tableros de noticias en formato audio, etc.)
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y de procedimientos.

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

3 Subcriterio 5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.

Este subcriterio evalúa como los procesos están coordinados dentro de la propia organización así como con los procesos de otras organizaciones que funcionan en la misma cadena de servicios. La eficiencia de las organizaciones públicas depende muy a menudo de la forma de colaborar con otras organizaciones públicas, con las que forma algo así como una cadena de prestadores de servicios, orientadas a un resultado común. Procesos multidisciplinarios son comunes en la administración pública. Es vital integrar con éxito la gestión de dichos procesos, ya que la eficacia y eficiencia de estos procesos depende de esta integración.

Ejemplos

1. Definir la cadena de prestación de servicios a la que la organización y sus colaboradores/ socios pertenece.
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar

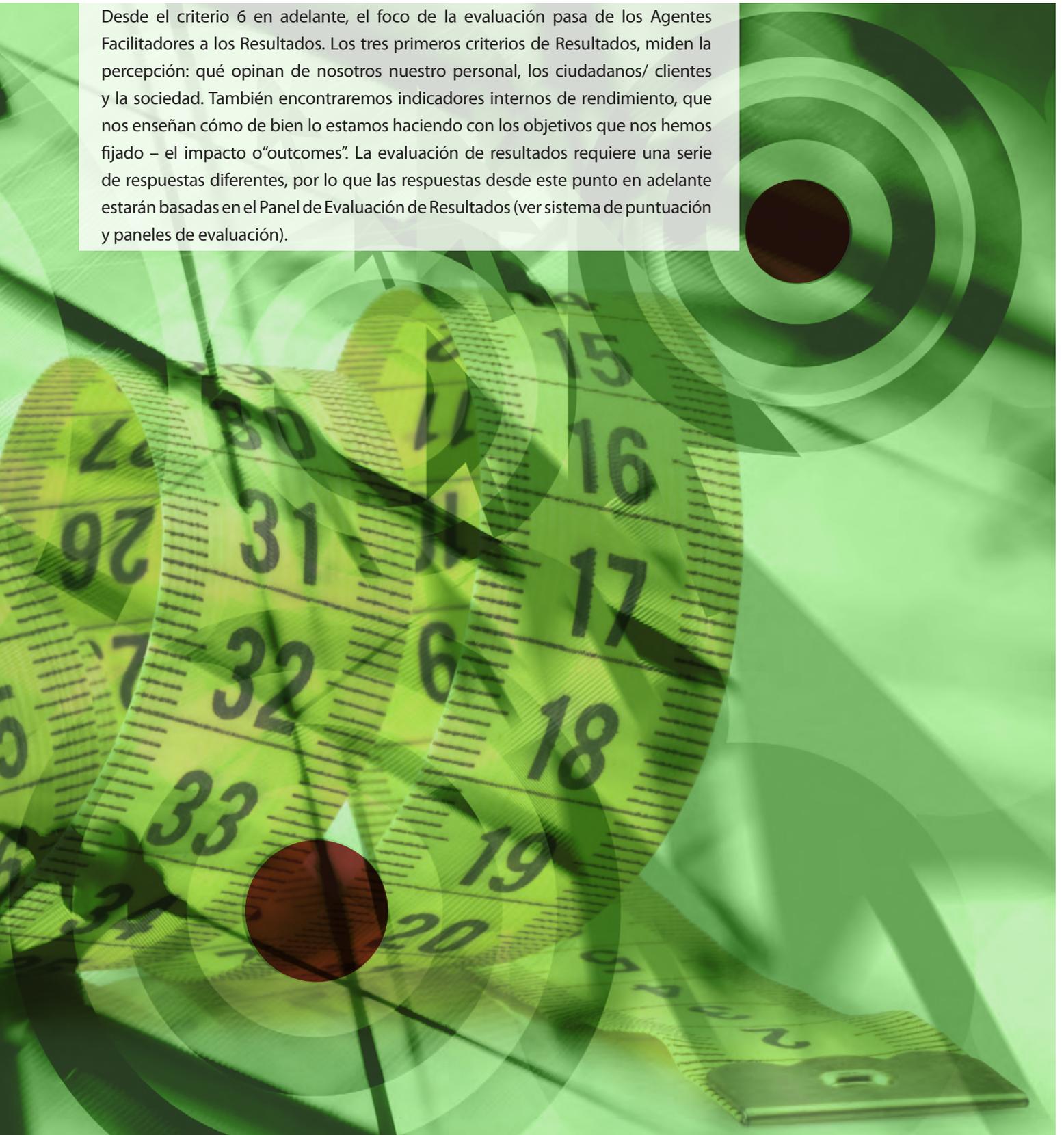
el intercambio de datos.

4. Empezar el análisis de ciudadanos/ clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/ proveedores de servicios, para solucionar problemas.
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos, salir de los compartimentos estancos, coordinar los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de para diferentes unidades)

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

Resultados

Desde el criterio 6 en adelante, el foco de la evaluación pasa de los Agentes Facilitadores a los Resultados. Los tres primeros criterios de Resultados, miden la percepción: qué opinan de nosotros nuestro personal, los ciudadanos/ clientes y la sociedad. También encontraremos indicadores internos de rendimiento, que nos enseñan cómo de bien lo estamos haciendo con los objetivos que nos hemos fijado – el impacto o “outcomes”. La evaluación de resultados requiere una serie de respuestas diferentes, por lo que las respuestas desde este punto en adelante estarán basadas en el Panel de Evaluación de Resultados (ver sistema de puntuación y paneles de evaluación).

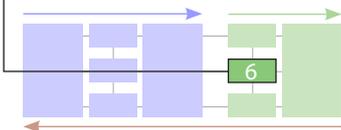


Criterio 6: Resultados orientados a los Ciudadanos/ Clientes.



Sub-criterion 6.1
Perception measurements

Subcriterio 6.2.
Mediciones de resultados.



El término ciudadano/ cliente refleja la relación compleja que existe entre este grupo de interés y la administración. La persona a la que un servicio se dirige debe ser considerada como un ciudadano, un miembro de una sociedad democrática, con derechos y obligaciones (por ejemplo: un contribuyente o un agente político, etc.). La persona también tiene que ser considerada como un cliente, no solo en el contexto de la prestación de servicios, donde adopta el papel de beneficiario del servicio, sino también en un contexto donde tiene que cumplir con sus deberes (pago de impuestos o multas), y donde tiene derecho a ser tratado con equidad y cortesía, sin dejar de lado los intereses de la organización. Como estas dos situaciones no pueden ser siempre claramente separadas, describiremos esta relación compleja como la relación ciudadano/ cliente.

Los ciudadanos/ clientes son los receptores o beneficiarios de las actividades, productos o servicios de las organización del sector público. Los ciudadanos/ clientes necesitan ser definidos, pero no tienen por qué ser limitados a usuarios primarios de los servicios prestados.

El criterio 6 describe los resultados alcanzados por la organización en relación con la satisfacción de sus ciudadanos/ clientes con la organización y con los productos y servicios prestados. El CAF diferencia entre los resultados de percepción y desempeño. Es importante para cualquier tipo de organización del sector público medir directamente la satisfacción de sus ciudadanos/ clientes (resultados de percepción). Además los resultados de desempeño también tienen que ser medidos. Aquí, la información adicional sobre la satisfacción de los ciudadanos y de los clientes se recoge midiendo indicadores internos. Trabajar para mejorar los resultados de los indicadores internos, debe llevar a una mayor satisfacción de los clientes/ ciudadanos.

Evaluación

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, mediante la....

Subcriterio 6.1. Mediciones de la percepción

La medición directa de la satisfacción o percepción de los ciudadanos y clientes es de vital importancia. Medir la percepción de los ciudadanos y clientes significa preguntarles directamente y obtener una retroalimentación directa, así como información sobre distintos aspectos del desempeño de la organización. Siguiendo el principio de gestión basada en las pruebas, no nos encontramos con una organización que supone cual es el nivel de satisfacción de sus ciudadanos/ clientes, sino que cuenta con información objetiva, facilitada directamente por los propios ciudadanos/ clientes. En la mayoría de los casos, esto se hace mediante encuestas a clientes o ciudadanos. Aunque también se usan herramientas complementarias como los grupos focales o paneles de consumidores. Este subcriterio evalúa si la organización realiza estas mediciones y si enseña los resultados de las mismas.

Ejemplos:

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas, etc.)
2. Involucración y participación de los ciudadanos/ clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.
3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, coste de los servicios, etc.)

4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.)
 5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento de los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los clientes/ ciudadanos, enfoque medioambiental, etc.)
 6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.)
 7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.
 8. La correcta recepción de la información por los clientes/ ciudadanos.
 9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/ clientes en la organización.
 10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/ servicios.
- [Puntuar utilizando el Panel de Resultados.]

Subcriterio 6.2. Mediciones de resultados.

Además de la medición directa de la percepción de los ciudadanos/ clientes, la calidad de los servicios prestados a ciudadanos y clientes puede ser medida por indicadores internos. En este caso, se usan indicadores de medición de resultados de la gestión interna (por ejemplo: tiempo empleado, tiempo de espera, número de reclamaciones, etc.). Gracias a estas mediciones, se pueden extraer enseñanzas sobre la calidad en la prestación del servicio. El CAF da una visión general de ejemplos de indicadores internos para medir los resultados con el fin de cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos.

Ejemplos:

Resultados en relación con la participación:

1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.
2. Sugerencias recibidas e implementadas.
3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.
4. Indicadores de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.
5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.

Resultados de accesibilidad de la organización:

1. Horarios de atención de los diferentes servicios (departamentos.)
2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.
3. Coste de los servicios.
4. Disponibilidad de información acerca de las responsabilidades de gestión de los distintos servicios.

Resultados en relación con la transparencia de la prestación de servicios y productos.

1. Número de canales de información y su eficiencia.
2. Disponibilidad y precisión de la información.
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento y resultados de la organización.
4. Número de actuaciones del Defensor del Pueblo.
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.

Resultados de los indicadores sobre la calidad de los productos y la prestación de servicios:

1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.
2. Número de ficheros devueltos con errores o casos que necesiten repetir el proceso/ compensación.
3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales.)

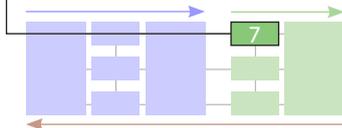
[Puntuar utilizando el Panel de Resultados.]

Criterio 7: Resultados en las Personas.



Subcriterio 7.1.
Mediciones de percepción

Subcriterio 7.2.
Mediciones de desempeño



Los resultados en las personas son los resultados que la organización alcanza en relación con la competencia, motivación, satisfacción, percepción y desempeño de las personas contratadas. El criterio distingue dos tipos de resultados en las personas: por un lado, las mediciones de percepción, en las que las personas son preguntadas directamente (por ejemplo vía cuestionarios, encuestas, grupos focales, evaluaciones, entrevistas, consulta de los representantes del personal) y por otro lado, mediciones de desempeño, utilizadas por la organización misma para monitorizar y mejorar la satisfacción de las personas y los resultados de desempeño.

Evaluación

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal por medio de resultados de...

Subcriterio 7.1. Mediciones de percepción

Este subcriterio evalúa si las personas perciben a la organización como un lugar de trabajo atractivo y si están motivadas para hacer lo mejor para la organización en su trabajo diario. Toda organización del sector público debe medir sistemáticamente la percepción de su personal sobre la organización y sobre los productos y servicios que presta.

Ejemplos:

Resultados en relación con la percepción global de las personas acerca de:

1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/ clientes, otros grupos de interés).
2. Involucración de las personas de la organización en el proceso de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.
3. Participación de las personas en las actividades de mejora.
4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un comportamiento ético.
5. Mecanismos de consulta y diálogo.
6. La responsabilidad social de la organización.

Resultados relacionados con la percepción de la dirección y con los sistemas de gestión:

1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RR.HH., etc.) y de comunicar sobre ello.
2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.

3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.
4. La extensión y la calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.
5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

1. El ambiente de trabajo (por ejemplo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.)
2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud.)
3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.
4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.

Resultados relacionados con la percepción del desarrollo de la carrera y habilidades profesionales:

1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.
2. Motivación y empoderamiento
3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.

[Puntuar utilizando el Panel de Resultados.]

Subcriterio 7.2. Mediciones de desempeño

Las mediciones del desempeño se componen de indicadores de rendimiento internos relacionados con las personas, que permiten a la organización medir los resultados alcanzados en cuanto al comportamiento global de las personas, su desempeño, desarrollo de competencias, su motivación y su nivel de involucración en la organización. Dichos resultados suelen incluir mediciones internas del comportamiento de las personas en la práctica (por ejemplo, baja por enfermedad, rotación de personas, número de quejas del personal, número de propuestas de innovación, etc.)

Ejemplos:

1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación de personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.)
2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos)
3. Indicadores en relación con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).
4. Nivel de involucración en la mejora de las actividades.
5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y de la comunicación
6. Indicadores en relación con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas).
7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/ clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo, número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de ciudadanos/ clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/ clientes.)
8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.
9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo posible conflicto de interés).
10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.

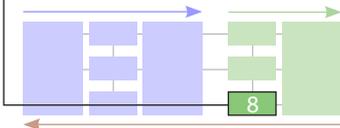
[Puntuar utilizando el Panel de Resultados.]

Criterio 8: Resultados de Responsabilidad Social



Subcriterio 8.1.
Mediciones de percepción

Subcriterio 8.2.
Mediciones del rendimiento



La misión principal de una organización pública es siempre de satisfacer una categoría de necesidades y expectativas de la sociedad. Más allá de su misión, una organización pública debe adoptar un comportamiento responsable para contribuir al desarrollo sostenible en sus componentes económicos, sociales y medioambientales, en la comunidad local, nacional e internacional. Debe incluir el enfoque y contribución de la organización a la calidad de vida, la protección del medioambiente, la conservación de los recursos globales, la igualdad de oportunidades de trabajo, el comportamiento ético, la participación en las comunidades y la contribución al desarrollo local.

La principal característica de la responsabilidad social es que transmite el deseo de la organización de, por un lado, integrar aspectos sociales y medioambientales a la hora de tomar decisiones (criterio 2) y por otro lado de ser capaz de responder del impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medioambiente. La responsabilidad social debe ser una parte integral de la estrategia de la organización. Los objetivos estratégicos deben ser comprobados en términos de

responsabilidad social, para evitar consecuencias no deseadas.

El rendimiento de una organización hacia la comunidad en la que opera (ya sea local, nacional o internacional) y su impacto en el medioambiente, se ha convertido en un componente crítico de mediciones de su desempeño global. Una organización que está trabajando su responsabilidad social debe:

1. Mejorar su reputación y su imagen entre los ciudadanos en su conjunto.
2. Mejorar su capacidad de atraer y mantener su personal y de mantenerlo motivado y comprometido.
3. Mejorar sus relaciones con empresas, otras organizaciones públicas, medios de comunicación, proveedores, ciudadanos/ clientes y la comunidad en la que existe.

Las mediciones incluyen tanto medidas cualitativas/ cuantitativas de la percepción (8.1) como indicadores cuantitativos (8.2). Pueden estar relacionadas con:

- el comportamiento ético, democrático y participativo de la organización;
- la sostenibilidad del medio ambiente;
- la Calidad de vida;
- el impacto económico resultante de los comportamientos organizacionales.

Evaluación

Tomar en consideración qué está logrando la organización con la responsabilidad social, mediante los resultados de...

1 Subcriterio 8.1. Mediciones de percepción

Las mediciones de percepción se centran en la percepción de la comunidad de la actuación de la organización a nivel local, nacional o internacional. Esta percepción puede ser obtenida a través de diferentes fuentes, incluyendo encuestas, informes de prensa, reuniones públicas, ONG, Organizaciones Cívicas de Servicio, retroalimentación directa de grupos de interés y del vecindario, etc. La percepción nos indica la eficacia de las estrategias sociales y medioambientales. Incluye el punto de vista sobre la transparencia, el impacto sobre la calidad de vida y la calidad democrática, la visión sobre el comportamiento ético para apoyar a los ciudadanos, los resultados sobre temas medioambientales, etc.

Ejemplos:

1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo educación sanitaria, apoyo de actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.
2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).
3. Percepción del impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional o internacional

(por ejemplo creación/ atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreteras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.)

4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo, percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo del uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.)
5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, producción de energía renovable, etc.)
6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad)

7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia del servicio, etc.)
8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales, a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.
9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.

[Puntuar usando el Panel de Resultados.]

Subcriterio 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional.

Las mediciones del rendimiento organizacional se centran en las medidas utilizadas por la organización para monitorizar, entender, predecir y mejorar su rendimiento en responsabilidad social. Estas mediciones deben dar una indicación clara de la eficacia de los enfoques de la organización en temas sociales. Pueden incluir el comportamiento ético, las iniciativas y los resultados de la prevención de riesgos para la salud, las iniciativas para el intercambio de conocimientos, las iniciativas para la conservación de recursos, la reducción del impacto medioambiental, etc.

Ejemplos

Indicadores de responsabilidad social:

1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.)
2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.
3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenido, etc.)
4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja (por ejemplo estimación del precio de

coste de la ayuda, número de beneficiarios, etc.)

5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad y de integración y aceptación de las minorías étnicas y de personas en situación de desventaja (por ejemplo organizando programas/ proyectos específicos para emplear a minorías étnicas)
6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.
7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/ clientes, otros grupos de interés y empleados.
8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales)
9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/ clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, ayuda para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación coste/ calidad de estos programas).
10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad.)

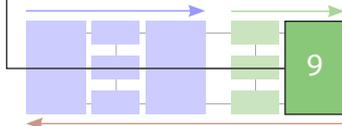
[Puntuar utilizando el Panel de Resultados.]

Criterio 9: Resultados Clave del Rendimiento



Subcriterio 9.1
Resultados externos: resultados e impacto a conseguir

Subcriterio 9.2.
Resultados internos: nivel de eficiencia



Los resultados clave del rendimiento se refieren a todo aquello que la organización haya determinado como logros esenciales y medibles para el éxito de la organización, a corto y largo plazo. Representan la capacidad de las políticas y de los procesos para alcanzar los fines y objetivos, definidos en la misión, visión y plan estratégico de la institución. El Criterio 9 se centra en las capacidades de la organización de alcanzar estos resultados claves de rendimiento.

Los resultados clave del rendimiento pueden dividirse en:

- 1) **Resultados externos: resultados (servicios y productos) e impacto a conseguir**, centrándose en el vínculo entre la misión y la visión (criterio 1), la estrategia y la planificación (criterio 2), los procesos (criterio 5) y los resultados alcanzados de cara a los grupos de interés externos.
- 2) **Resultados internos: nivel de eficiencia**, centrándose en la relación entre las personas (criterio 3), las alianzas y recursos (criterio 4) y los procesos (criterio 5) y los resultados alcanzados para llevar a la organización hacia la excelencia.

Evaluación



Considerar los resultados alcanzados por la organización en relación con...

Subcriterio 9.1

Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.

Los resultados externos permiten medir la eficacia de la estrategia de la organización en cuanto a su capacidad de satisfacer las expectativas de sus grupos de interés externos, alineados con la misión y visión organizacional. Cualquier organización del sector público debe evaluar hasta qué punto logra cumplir con sus objetivos claves de actividad, tal y como están definidos en su plan estratégico en términos de outputs (servicios y productos) y outcomes (impacto de las principales actividades de la organización en los grupos de interés externos y en la sociedad) con el fin de poder mejorar su rendimiento de forma eficiente.

Ejemplos:

1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos)

2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.)
3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.
4. Grado de cumplimiento de contratos/ acuerdos entre las autoridades y la organización.
5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados e impacto.
6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcomes.
7. Resultados de la innovación en servicios/ productos para la mejora del impacto.

[Puntuar usando Panel de Resultados]

Subcriterio 9.2.

Resultados internos: nivel de eficiencia.

Los resultados internos están relacionados con la eficiencia, eficacia de los procesos internos y las mediciones económicas del funcionamiento de la organización. Se fijan en los procesos de gestión (por ejemplo productividad, eficacia o ineficacia de coste), rendimiento financiero (uso eficiente de los recursos financieros, cumplimiento presupuestario), el uso eficiente de los recursos (alianzas, información, tecnologías, etc.), la capacidad de involucrar a los grupos de interés en la organización y los resultados de las inspecciones y auditorías internas.

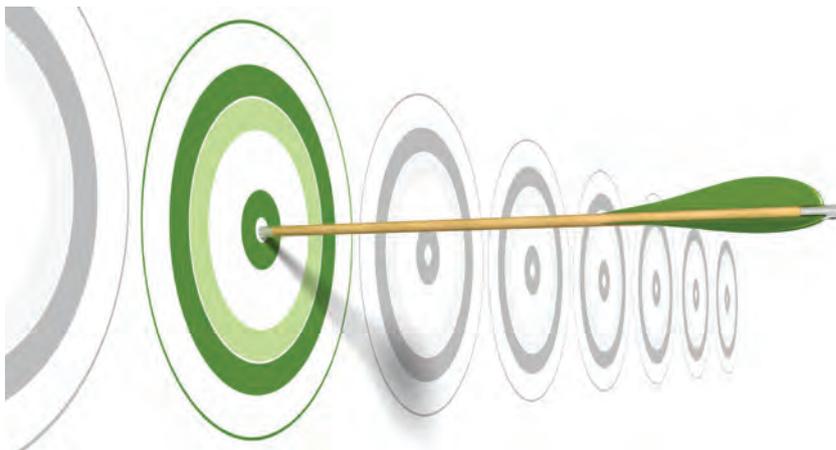
Ejemplos:

1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.
2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output).
3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.

Subcriterio 9.2.**Resultados internos: nivel de eficiencia. (continuación)**

4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo)
5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.)
6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora la calidad de la prestación de servicios (por ejemplo reduciendo costes, el uso del papel, trabajando de forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.)
7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.
8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificación de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.)
9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.
10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.
11. Eficiencia de costes (impactos logrados al menor coste posible.)

[Puntuar utilizando el Panel de Resultados.]



Sistema de puntuación y Paneles de Evaluación



¿Por qué puntuar?

Asignar una puntuación a cada subcriterio y criterio del modelo CAF tiene 4 propósitos primordiales:

1. Ofrecer información e indicaciones sobre la dirección a seguir para desarrollar actividades de mejora.
2. Medir el propio progreso, en una organización que está realizando cada año o cada dos años autoevaluaciones con CAF. Esta medición se considera una buena práctica en la mayoría de los métodos de calidad.
3. Identificar Buenas Prácticas gracias a las puntuaciones altas de los Agentes Facilitadores y Resultados. Una puntuación alta de los Resultados indica, generalmente, la existencia de Buenas Prácticas en los Agentes Facilitadores.
4. Ayudar a encontrar socios válidos para aprender de ellos (Benchmarking: cómo nos comparamos y Benchlearning: qué aprendemos unos de otros).

Sin embargo, con respecto al benchlearning es importante señalar que comparar las puntuaciones del CAF es arriesgado y tiene un valor relativo, sobre todo si se hace sin la intervención de evaluadores externos con experiencia y debidamente formados para validar las puntuaciones de forma homogénea en organizaciones públicas diferentes. El propósito principal del benchlearning es comparar las distintas formas de gestionar los agentes facilitadores y alcanzar los resultados. En este sentido, las puntuaciones, una vez validadas, pueden constituir el punto de partida. Es así como el benchlearning puede contribuir a la mejora.

¿Cómo puntuar?

El CAF ofrece dos sistemas de puntuación: el clásico y el afinado. Los dos sistemas de puntuación se fundamentan sobre el ciclo PDCA. El sistema de puntuación "clásico" CAF ofrece una apreciación global

para cada subcriterio, indicando en qué fase PDCA se encuentra cada uno. El sistema afinado está pensado para organizaciones que desean reflejar de forma más detallada el análisis de los subcriterios y permite puntuar todas las fases del ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) simultáneamente y para cada uno de los subcriterios.

1. Sistema de puntuación clásico

Esta forma de puntuación acumulativa ayuda a la organización a conocer mejor el ciclo PDCA y a dirigirse de forma positiva hacia un enfoque de calidad. En el panel de evaluación de los agentes facilitadores, la fase PDCA solo es apropiada cuando las actividades de benchlearning forman parte del ciclo de mejora continua.

En el panel de evaluación de los resultados se distingue entre las tendencias de los resultados y el logro de los objetivos.

2. Sistema de puntuación afinado

El sistema de puntuación afinado es una manera de puntuar de forma simultánea, más próximo a la realidad. Se da el caso, por ejemplo, en muchas organizaciones que están haciendo cosas (DESARROLLAR) sin la suficiente planificación (PLANIFICAR).

- En el panel de agentes facilitadores, el énfasis se pone más en el PDCA como un ciclo y el progreso puede ser representado como una espiral donde cada vuelta del círculo de mejora puede tener lugar en cada fase: PLANIFICAR, DESARROLLAR, CONTROLAR Y ACTUAR.
- Las actividades de benchlearning se tienen en cuenta en el nivel más alto de todas las fases.
- Esta manera de puntuar ofrece más información sobre las áreas donde la mejora es más necesaria.
- El panel de resultados señala si se tiene que acelerar una tendencia o concentrarse en los objetivos de rendimiento organizacional.

Paneles de evaluación:

Sistema de puntuación clásico

FASE	PANEL DE AGENTES FACILITADORES	Puntuación
	No hacemos nada en este campo. No tenemos información, o es muy anecdótica	0-10
Planificar	Hemos definido un plan de acción.	11-30
Desarrollar	Estamos implantando o aplicando el plan de acción.	31-50
Controlar	Controlamos o revisamos si estamos haciendo las cosas bien y de forma correcta.	51-70
Actuar	A partir del control o revisión, ajustamos lo que sea necesario.	71-90
PDCA	Todo lo que hacemos, lo planificamos, lo implantamos, lo controlamos, lo ajustamos sistemáticamente y aprendemos de otros. Estamos en un proceso de mejora continua en este campo.	91-100

Instrucciones:

- Elegir el nivel que haya alcanzado la organización, Planificar, Desarrollar, Controlar o Actuar. Esta manera de puntuar es acumulativa: se necesita haber completado una fase (por ejemplo, Controlar) antes de pasar a la fase siguiente (Actuar).
- Dar una puntuación entre 0 y 100 según el nivel que haya alcanzado la organización dentro de la fase. La escala de 100 permite especificar el grado de despliegue y de implantación del enfoque.

PANEL DE RESULTADOS- SISTEMA DE PUNTUACIÓN CLÁSICO	Puntuación
No medimos los resultados o no tenemos información disponible.	0-10
Se miden resultados y éstos muestran tendencias negativas o los resultados no alcanzan los objetivos relevantes.	11-30
Los resultados muestran tendencias estacionarias o se alcanzan algunos objetivos relevantes.	31-50
Los resultados muestran un progreso sostenido o se alcanzan la mayoría de los objetivos relevantes.	51-70
Los resultados muestran un progreso sustancial o se alcanzan todos los objetivos relevantes.	71-90
Se logran excelentes resultados, sostenidos en el tiempo. Se alcanzan todos los objetivos relevantes. Se hacen comparaciones y éstas son favorables, con organizaciones relevantes para todos los resultados claves.	91-100

Instrucciones:

- Puntuar entre 0 y 100 para cada subcriterio en una escala dividida en 6 niveles
- Para cada nivel, considerar la tendencia, o el logro de los objetivos, o bien ambas cosas.

Paneles de evaluación:

Sistema de puntuación afinado

PANEL DE AGENTES FACILITADORES- SISTEMA DE PUNTUACIÓN AFINADO								
	Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
Fase	Evidencia	Sin evidencias o solo algunas ideas.	Alguna evidencia débil relativa a algunas áreas	Algunas buenas evidencias relativas a áreas relevantes.	Fuertes evidencias relativas a la mayoría de las áreas.	Evidencias muy Fuertes relativas a todas las áreas.	Evidencias excelentes, comparadas con otras organizaciones relativas a todas las áreas.	
Planificar	La planificación está basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. La planificación está desplegada en todas las áreas relevantes de la organización, de forma sistemática.							
	Puntuación							
Desarrollar	El desarrollo de la actividad se gestiona mediante procesos y responsabilidad definidos y se despliega por todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.							
	Puntuación							
Controlar	Los procesos definidos se controlan con indicadores relevantes y se revisan en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.							
	Puntuación							
Actuar	Se realizan acciones correctoras y de mejora a partir de los resultados de la revisión en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.							
	Puntuación							

Instrucciones para cada Subcriterio:

- Leer la definición de cada fase (Planificar, Desarrollar, Controlar, Actuar).
- Encontrar las evidencias de las fortalezas y las debilidades y hacer un juicio global para cada fase en la casilla correspondiente. Este juicio puede ilustrarse con algunos ejemplos o evidencias con el fin de no complicar excesivamente el ejercicio de puntuación. Sin embargo, quienes quieran profundizar más pueden poner todos los ejemplos o evidencias en las diferentes casillas de las cuatro fases y calcular la media aritmética para cada fase.

PANEL DE RESULTADOS- SISTEMA DE PUNTUACIÓN AFINADO						
Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Tendencias	No hay mediciones	Tendencias negativas 	Tendencias estacionales o progreso modesto 	Progreso sostenido 	Progreso sustancial 	Comparaciones positivas para todos los resultados relevantes
Puntuación						
Objetivos	No hay información o ésta es anecdótica	Los resultados no alcanzan los objetivos	Se alcanzan pocos objetivos	Se alcanzan algunos objetivos relevantes	Se alcanzan la mayoría de los objetivos relevantes	Se alcanzan todos los objetivos.
Puntuación						

Instrucciones:

- Considerar por un lado las tendencias de los resultados durante al menos tres años y por otro los objetivos alcanzados en el último año.
- Dar una puntuación a las tendencias, entre 0 y 100 en una escala dividida en seis niveles.
- Dar una puntuación al logro de los objetivos en el último año, entre 0 y 100 en una escala dividida en seis niveles.

Ejemplos:

Puntuación afinada

Subcriterio 1.1.

Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores

PANEL DE AGENTES FACILITADORES- SISTEMA DE PUNTUACIÓN AFINADO								
	Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
Fase	Evidencia	Sin evidencias o solo algunas ideas.	Alguna evidencia débil relativa a algunas áreas	Algunas buenas evidencias relativas a áreas relevantes.	Fuertes evidencias relativas a la mayoría de las áreas.	Evidencias muy Fuertes relativas a todas las áreas.	Evidencias excelentes, comparadas con otras organizaciones relativas a todas las áreas.	
Planificar	La planificación está basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. La planificación está desplegada en todas las áreas relevantes de la organización, de forma sistemática.			1b				
	Puntuación			50				50
Desarrollar	El desarrollo de la actividad se gestiona mediante procesos y responsabilidad definidos y se despliega por todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.			1a				
	Puntuación			40				40
Controlar	Los procesos definidos se controlan con indicadores relevantes y se revisan en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.					1c		
	Puntuación					85		85
Actuar	Se realizan acciones correctoras y de mejora a partir de los resultados de la revisión en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.	1d						
	Puntuación	5						5

Síntesis de las evidencias que se ponen de manifiesto en la autoevaluación (punto de partida para planificar la mejora y base para la puntuación).

1.a. Hace tres años, por iniciativa del director general y con la participación de todos los directivos de la organización, se definieron la misión y la visión de la organización y se plasmaron en un elegante documento a color que fue distribuido a todos los empleados.

1.b. No se ha hecho nada todavía en la definición de los valores y el código de conducta, aunque el Director de Recursos Humanos ha desarrollado un proyecto con esa finalidad. Los mandos intermedios serán invitados a un seminario para reflexionar juntos sobre los valores de la organización que cristalizará en el proceso de enseñanza sobre las posiciones a adoptar en situaciones difíciles.

1.c. En el proceso de definición de la misión y visión no se ha involucrado ni a los empleados, ni a los ciudadanos/clientes, ni a otros grupos de interés. Sin embargo, hace dos años se tomó conciencia de la importancia de tal participación cuando los directivos de la organización participaron en seminarios sobre la Gestión de la Calidad Total y en particular en uno sobre el Modelo CAF. Se tomó, entonces, la decisión de realizar encuestas de opinión internas y externas para recoger las percepciones de los empleados y de los ciudadanos/clientes. Los resultados pusieron de manifiesto que los mandos intermedios y los empleados consideraban la definición de misión y visión como un mero adorno, totalmente alejado de la realidad y que los objetivos no parecían estar en sintonía con tales definiciones. En cuanto a los ciudadanos/clientes, las encuestas indicaron la necesidad de alinear las percepciones de los directivos con las de los clientes. Se han planificado diversas reuniones de los directivos y empleados con los ciudadanos, que tendrán lugar en breve. Asimismo, se tomó la decisión de realizar todos los años encuestas

a empleados y clientes y se ha planificado una autoevaluación en toda la organización.

1.d. Las encuestas arriba mencionadas deberían garantizar que en el futuro las definiciones de misión y visión sean revisadas periódicamente y actualizadas teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés y que se refuerce la participación de los empleados y la comunicación dentro de la organización.

Todas las evidencias antes mencionadas se colocan en la matriz de agentes facilitadores para ayudar a asignar una puntuación global para cada subcriterio. Atención: esto no significa necesariamente dar puntuaciones a cada ejemplo en particular. Las casillas en blanco se pueden utilizar para hacer anotaciones, para pasar de las evidencias recogidas durante la evaluación del subcriterio a una puntuación global del subcriterio y como guía para la discusión en la reunión de consenso.

Sub.criterio 9.1.

Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.

PANEL DE RESULTADOS- SISTEMA DE PUNTUACIÓN AFINADO						
Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Tendencias	No hay mediciones	Tendencias negativas 	Tendencias estacionales o progreso modesto 	Progreso sostenido 	Progreso sustancial 	Comparaciones positivas para todos los resultados relevantes
Puntuación			45			
Objetivos	No hay información o ésta es anecdótica	Los resultados no alcanzan los objetivos	Se alcanzan pocos objetivos	Se alcanzan algunos objetivos relevantes	Se alcanzan la mayoría de los objetivos relevantes	Se alcanzan todos los objetivos.
Puntuación				65		

Síntesis de las evidencias recogidas en la autoevaluación (punto de partida para el plan de mejora y base para la puntuación).

A comienzos de año, un informe sobre los resultados clave del rendimiento del último año fue elaborado para el Comité de Dirección, como preparación a la reunión estratégica. Tenía como

objetivo optimizar la planificación estratégica. Las conclusiones del informe fueron claras: los objetivos de resultados se habían logrado en más de un 50% y en comparación con el año anterior se había avanzado un 10%. Lejos de quedar en el anonimato, las opiniones sobre estas conclusiones fueron debatidas intensamente por los miembros del equipo directivo.

Guía de uso para la Mejora de las Organizaciones usando CAF

Fase 1

El punto de partida

Paso 1

Decidir como organizar y planificar la autoevaluación

Paso 2

Comunicar el proyecto de autoevaluación

Fase 2: Proceso de Autoevaluación.

Paso 3

Constituir uno o más equipos de autoevaluación

Paso 4

Organizar la formación

Paso 5

Realizar la autoevaluación

Paso 6

Redactar el informe con los resultados de la autoevaluación

Fase 3

Plan de mejora y priorización

Paso 7

Redactar un plan de mejora

Paso 8

Comunicar el plan de mejora

Paso 9

Implementar el plan de mejora

Paso 10

Planificar la siguiente autoevaluación



El proceso de mejora continua puede ser diseñado y realizado de diferentes maneras. El tamaño de la organización, la cultura y las experiencias previas con herramientas de Gestión de la Calidad Total son algunos de los parámetros que ayudan a determinar cuál es el proceso más adecuado para abordar el enfoque de Gestión de la Calidad Total (GCT)

En este apartado, se ha identificado un proceso en 10 pasos para la mejora continua con el modelo CAF que puede ser utilizado por la mayoría de las organizaciones.

Es importante poner de relieve que las directrices dadas aquí se basan en la experiencia de muchas organizaciones que ya han utilizado el CAF. Sin embargo, cada proceso de mejora es único y por ello lo aquí descrito debe ser considerado más como una sugerencia para las personas responsables del proceso de autoevaluación que como un riguroso manual de procedimiento.

Tras el proceso de participación en el CAF y el lanzamiento de las acciones de mejora, los usuarios del CAF pueden aplicar el Procedimiento de Retroalimentación Externa del CAF. Este proceso juega un papel importante en el procedimiento de retroalimentación. Para aquellos usuarios que quieren tener una visión más detallada de los diferentes pasos del proceso CAF y quieren conocer perfectamente los elementos que los usuarios del CAF evalúan durante el proceso de retroalimentación, se recomienda consultar el Manual de Retroalimentación en el sitio web del CAF.

Fase 1: El punto de partida

1

Paso 1 **Decidir cómo organizar y planificar la autoevaluación**

Para alcanzar el éxito del proceso de autoevaluación es crucial conseguir un alto nivel de compromiso y responsabilidad compartida entre la alta dirección y los empleados de la organización.

Para ello, la experiencia de muchas organizaciones demuestra que es necesario que la toma de decisiones se haga a partir de un proceso de consulta a los grupos de interés de la organización. Esta decisión deberá reflejar claramente la voluntad de la dirección de involucrarse activamente en el proceso, reconociendo el valor añadido que aporta la autoevaluación y garantizando una apertura de miras, el respeto por los resultados obtenidos y una disposición a implantar acciones de mejora, asignando los recursos que sean necesarios para llevar a cabo el proceso de autoevaluación con el necesario rigor.

Conocer los potenciales beneficios de la autoevaluación CAF, así como la estructura del Modelo y del proceso, son elementos básicos para que los directivos puedan tomar decisiones. Es importante que desde el primer momento todo el equipo directivo esté convencido de los beneficios que el CAF aportará a la organización.

Encuesta 2011- Razones para usar el Modelo CAF.

Las principales razones respondieron a factores internos. Identificar fortalezas y áreas de mejora fue la razón más significativa. La que menos fue soportar tensiones financieras. Son las mismas conclusiones que en la encuesta del año 2005. Las organizaciones quieren usar el CAF ante todo para ellas mismas y poder así mejorar, que es exactamente lo que se propone una herramienta de auto-evaluación.

En esta fase, es vital que una o más personas de la organización se responsabilicen de asegurar estos principios básicos. Una buena idea es contactar con la unidad responsable de difundir el CAF en el país (para más información www.eipa.eu/caf) e incluso pedirles que hagan una presentación del Modelo CAF u obtener información sobre las organizaciones que ya lo hayan utilizado y estén en condiciones de compartir

su experiencia.

Con el fin de que las personas de la organización apoyen el proceso de autoevaluación, es importante que se les consulte antes de tomar la decisión de realizar la autoevaluación. Aparte de los beneficios apuntados, la experiencia demuestra que muchas personas encuentran que el CAF es una excelente oportunidad para conocer más profundamente la organización e involucrarse más activamente en su desarrollo.

Para algunas organizaciones, puede ser también importante contar con la aprobación de los grupos de interés externos antes de decidir llevar a cabo el proceso de autoevaluación. Este puede ser el caso de políticos o directivos de organizaciones de más alto nivel, tradicionalmente implicados en la toma de decisiones de gestión. Asimismo, otros grupos clave de interés externos pueden tener algún papel que jugar, especialmente a la hora de recopilar y procesar información y beneficiarse potencialmente de los cambios a introducir en las áreas de mejora identificadas.

Planificación inicial de la autoevaluación

Una vez tomada la decisión de llevar a cabo la autoevaluación, puede comenzar el proceso de planificación. Uno de los primeros elementos a considerar, y que podrá haber sido incluido en la toma de decisión por la dirección, es la definición del alcance y enfoque de la autoevaluación.

Una de las cuestiones que más frecuentemente se plantea es si la autoevaluación tiene que abarcar a toda la organización o puede hacerse sobre una parte de la misma. La respuesta es que unidades o departamentos pueden autoevaluarse de forma individual, pero deberán tener la suficiente autonomía –su propia misión, gestión de recursos humanos y gestión económica– como para que tenga sentido aplicar todos los criterios y subcriterios del modelo. En tales casos, las relaciones cliente-proveedor y con los grupos de interés deberán evaluarse teniendo en cuenta que dicha unidad o departamento forma parte de una organización completa.

Se recomienda que en la toma de decisión por la dirección se incluya la selección del sistema de puntuación a utilizar de entre los dos propuestos. La elección dependerá del tiempo que se quiera invertir en la puntuación y de la experiencia y madurez de

la organización. Es importante que la alta dirección nombre, en esta fase, un director del proyecto para el proceso de autoevaluación con la responsabilidad de realizar las siguientes actividades:

- Planificar detalladamente las actividades del proyecto, incluyendo el proceso de comunicación.
- Comunicar y consultar con todos los grupos de interés relacionados con el proyecto.
- Organizar las actividades formativas de los miembros del equipo de autoevaluación.
- Recopilar los documentos de soporte y las evidencias
- Participar activamente en el equipo de autoevaluación.
- Facilitar el proceso para llegar al consenso.
- Elaborar el informe de autoevaluación.
- Apoyar al equipo directivo en la priorización de las acciones de mejora y en la elaboración del plan de acción.

El perfil del director del proyecto deberá incluir un profundo conocimiento de la organización y del Modelo CAF y estar capacitado para facilitar el proceso de autoevaluación. El nombramiento de la persona adecuada que goce de la confianza de la alta dirección y de las personas de la organización es una decisión que puede afectar a la calidad y a los resultados de la autoevaluación.

Algunas organizaciones no están familiarizadas con el lenguaje y los ejemplos utilizados en el Modelo CAF, ni éstos forman parte de su práctica habitual, por lo que no pueden aplicarlos directamente, constituyendo un obstáculo en el proceso de autoevaluación. En estos casos, es recomendable, además de realizar actividades formativas que se describirán más adelante, “adaptar” el modelo al lenguaje de la organización, indagando previamente si alguna organización similar ya lo ha hecho. Puede hacerlo contactando con la organización responsable de la difusión del Modelo CAF en su país o con el Centro de Recursos CAF del EIPA.



2

Paso 2 **Comunicar el proyecto de autoevaluación**

Una vez definido el enfoque del proyecto, es importante esbozar un plan de comunicación que incluya actividades dirigidas a todos los grupos de interés en el proyecto, con especial atención a los mandos intermedios y a los empleados de la organización.

La comunicación es un tema crucial en todos los proyectos de gestión del cambio, pero especialmente cuando una organización va a llevar a cabo un proceso de autoevaluación. Si el propósito y las actividades de la autoevaluación no son comunicados claramente y de forma apropiada, muy probablemente la autoevaluación será vista como “otro proyecto más” o como “una actividad de la dirección”. El riesgo aquí es que estas afirmaciones lleguen a ser profecías cumplidas toda vez que los directivos medios y los empleados se muestran reacios a comprometerse o involucrarse totalmente en el proyecto.

Retroalimentación de usuarios del CAF- la importancia de comunicar para crear sentimiento de pertenencia entre los empleados es a menudo subestimada.

Una importante conclusión de la encuesta realizada a los usuarios del CAF es que los propios usuarios creen que no han priorizado lo suficiente los esfuerzos de comunicación hacia los empleados durante el proceso. Las lecciones aprendidas demuestran que uno de los mayores beneficios del CAF es aumentar el nivel de confianza y comunicación dentro de la organización. Pero solo se puede lograr si la dirección y las personas responsables de la autoevaluación CAF son realmente activas desde el primer momento en comunicar el objetivo y los potenciales beneficios de la autoevaluación y en fomentar la participación de las personas y de los mandos intermedios.

Comunicando desde el inicio, se consigue estimular el interés de empleados y directivos para formar parte del equipo de autoevaluación. Lo ideal sería involucrarlos mediante la motivación personal, como elemento básico que vincula a las personas con el proceso completo de autoevaluación. Los empleados deberían tener claro cuál es el objetivo de la autoevaluación con CAF: la mejora del rendimiento global de la organización. La política de comunicación sobre el proceso de autoevaluación con CAF debería enfocarse a los efectos beneficiosos para todos los grupos de interés, los empleados y los ciudadanos/clientes.

Por tanto, una comunicación clara y coherente a todos los grupos de interés en las fases más importantes del proyecto es clave para asegurar el éxito del proceso y las acciones que le siguen. El director del proyecto junto con la alta dirección de la organización deberían reforzar esta política haciendo énfasis en:

1. Cómo la autoevaluación puede marcar la diferencia;
2. Por qué se le ha dado prioridad;
3. Cómo se relaciona con la planificación estratégica de la organización;

4. Cómo se vincula (como primer paso) con el esfuerzo general para mejorar el rendimiento de la organización mediante la implantación de un programa innovador de cambios operativos.

El plan de comunicación debería ser específico y considerar los siguientes elementos: el grupo al que va dirigido (grupo focal), el mensaje, el medio, el emisor, la frecuencia y las herramientas.

Fase 2: Proceso de Autoevaluación



3

Paso 3 **Constituir uno o más equipos de autoevaluación**

El equipo de autoevaluación debería ser lo más representativo posible de la organización. Generalmente lo forman personas de diferentes sectores, funciones y niveles de la organización y con distintas experiencias. El objetivo es establecer un grupo lo más eficaz posible y que al mismo tiempo sea capaz de dar una perspectiva interna exacta y detallada de la organización.

La experiencia de los usuarios del CAF pone de manifiesto que generalmente, los equipos los forman entre 5 y 20 personas, siendo 10 el número ideal para asegurar un estilo de trabajo eficaz y relativamente informal.

Si la organización es muy grande y compleja puede ser conveniente constituir más de un equipo de autoevaluación, aunque en este caso es importante que se prevea la oportuna coordinación entre ellos.

Los miembros del equipo de autoevaluación deberán seleccionarse en base a su conocimiento de la organización y a sus habilidades personales (de comunicación y analíticas) más que por su perfil profesional. Su participación puede ser voluntaria pero el director del proyecto y la dirección deberán asegurar

la calidad, diversidad y credibilidad del equipo de autoevaluación.

El director del proyecto puede ejercer de coordinador del equipo de autoevaluación, lo que ayudaría a dar continuidad al proyecto, pero teniendo cuidado de no caer en una situación de conflicto de intereses. Lo importante es que el coordinador tenga la confianza de todos los miembros del equipo y sea capaz de facilitar la discusión de forma equitativa y eficaz, permitiendo que todos ellos puedan contribuir al desarrollo del proceso. El coordinador puede ser designado por el propio equipo de autoevaluación. Asimismo, es importante contar con un secretario eficiente que ayude al coordinador a organizar las reuniones contando con los medios y las TIC necesarios.

Suele preguntarse si los altos directivos deben formar parte del equipo de autoevaluación. La respuesta es que depende de la cultura y tradición de la organización. Si los directivos están involucrados pueden aportar información adicional y aumentarán las probabilidades de implantación de las acciones de mejora identificadas, a la vez que el equipo adquiere mayor diversidad y representación. Sin embargo, si la cultura de la organización no permite esta situación, entonces la calidad de la autoevaluación se puede ver en peligro si uno o más de los miembros del equipo se siente cohibido y no puede expresarse libremente.

4

**Paso 4
Organizar la formación****Información y formación de los directivos**

Es importante considerar la importancia de que la alta dirección, los mandos intermedios y otros grupos de interés participen, de forma voluntaria, en las actividades formativas ligadas a la autoevaluación con el fin de que puedan ampliar sus conocimientos sobre los conceptos de Gestión de la Calidad Total, en general, y sobre el proceso de autoevaluación con CAF, en particular.

Información y formación del equipo de autoevaluación

Se deberá presentar a los miembros del equipo el Modelo CAF y explicarles los objetivos y naturaleza del proceso de autoevaluación. Si el director del proyecto ha sido formado previamente, estará en condiciones de jugar un papel más activo en las actividades formativas. Además de las explicaciones teóricas, la formación debe contar con una parte práctica para que los participantes puedan comprender los principios de la calidad total y ver cómo se construye el consenso y familiarizarse a la vez con estos conceptos y actitudes.

El Centro de Recursos del CAF en el EIPA organiza cada año sesiones de “formación de formadores”. Actividades similares se desarrollan asimismo en un gran número de países europeos.

Es muy conveniente que el director del proyecto elabore una lista con todos los documentos y la información que se va a necesitar para evaluar la organización y la ponga a disposición del grupo. Se sugiere que el grupo evalúe en común un subcriterio de un criterio agente y otro de un criterio resultado para así conseguir que se comprenda mejor cómo se trabaja en la autoevaluación con CAF. Debe alcanzarse el consenso sobre cómo evaluar las evidencias de los puntos fuertes y de las áreas de mejora y sobre cómo puntuar.

Una actividad importante que después – durante la fase de consenso- ahorrará tiempo es obtener una visión compartida sobre los grupos de interés de la organización, aquellos que tienen un mayor interés en sus actividades: clientes/ciudadanos, políticos, proveedores, asociados, directivos y empleados. Asimismo, deben identificarse claramente los productos y servicios más importantes que se obtienen o se entregan a estos grupos de interés y los procesos clave que los apoyan.



5

**Paso 5
Realizar la autoevaluación****Realizar la evaluación individual**

A partir de la documentación y la información relevante proporcionada por el director del proyecto, cada miembro del grupo de autoevaluación deberá evaluar con rigor la organización, a la luz de cada subcriterio, basándose en su propio conocimiento y experiencia en la organización. Para ello, pueden escribirse las palabras clave de las evidencias sobre los puntos fuertes y las áreas de mejora, formulando éstas de la forma más precisa posible con el fin de identificar fácilmente las propuestas de acciones en un paso posterior. Después, a la vista de las evidencias se puntúa cada subcriterio utilizando el Panel de Puntuación elegido.

El coordinador del equipo estará en condiciones de responder a las cuestiones que planteen los miembros del equipo de autoevaluación durante la evaluación individual a la vez que puede coordinar las evidencias encontradas por cada uno de ellos para preparar la sesión de consenso.

Proceso de consenso del equipo de autoevaluación

Inmediatamente después de que los miembros del equipo de autoevaluación hayan hecho la evaluación individual, el equipo debe reunirse para alcanzar el consenso sobre los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación de cada subcriterio. Se abre, así, un proceso de diálogo y discusión, necesario y esencial como parte de la experiencia de aprendizaje, para alcanzar el consenso a partir de la comprensión de los distintos puntos de vista sobre los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación.

El equipo de autoevaluación puede establecer la secuencia que considere más idónea para evaluar los nueve criterios del modelo, sin necesidad de seguir su orden numérico.

Alcanzar el consenso

¿Cómo se logra el consenso?

Puede utilizarse un método en cuatro pasos:

1. Presentar todas las evidencias relativas a los puntos fuertes y áreas de mejora identificados por cada miembro del equipo de autoevaluación para cada subcriterio;
2. A partir de lo anterior y de alguna otra información o evidencia adicional, consensuar los puntos fuertes y las áreas de mejora;

3. Presentar las puntuaciones que cada miembro del equipo de autoevaluación ha dado a cada subcriterio;
4. Consensuar la puntuación final.

Una buena preparación de las reuniones por parte del

Retroalimentación de los usuarios del CAF- el valor añadido de los debates

La mayoría de los usuarios alcanza el consenso tras debatir. El debate en sí se ve muy a menudo como un auténtico valor añadido de la auto-evaluación: cuando se alcanza el consenso, el resultado final representa por lo tanto la auténtica suma de las opiniones individuales. Refleja la visión común de un grupo representativo y por eso corrige y va más allá de la opinión subjetiva individual. Aclarar las evidencias y expresar el porqué de las distintas visiones de las fortalezas y debilidades, son muchas veces consideradas como más importantes que la puntuación en sí misma.

coordinador (aportando la información necesaria y coordinando las evaluaciones individuales) ayuda a que las reuniones transcurran ágilmente y evita la pérdida de tiempo.

El coordinador es responsable y juega un papel clave en el proceso de alcanzar el consenso del equipo de autoevaluación. El debate debe estar siempre basado en claras evidencias de las acciones realizadas y de los resultados logrados por la organización. En el CAF se incluye una lista de ejemplos para ayudar a identificar las evidencias idóneas para la evaluación. Esta lista no pretende ser exhaustiva ni prescriptiva y cada organización considerará aquellos que le son de aplicación, pudiendo el equipo de autoevaluación añadir aquellos otros que considere pertinentes para la organización.

Los ejemplos sirven para explicar con mayor detalle el contenido de los subcriterios con el fin de:

1. Examinar cómo la organización responde a los requisitos expresados en el subcriterio.
2. Ayudar a identificar las evidencias; y
3. Señalar las buenas prácticas vinculadas a los aspectos que propone el subcriterio.

¿Cómo puntuar?

El CAF ofrece dos sistemas de puntuación: el sistema clásico y el sistema de puntuación afinado. Ambos sistemas se explican en detalle en este documento. Se recomienda utilizar el sistema clásico cuando la organización no está familiarizada con la autoevaluación ni ha utilizado técnicas de Gestión de la Calidad Total.

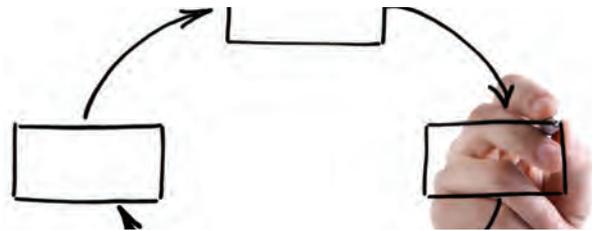
Duración del proceso de autoevaluación

Comparando la realidad y las preferencias de los usuarios de CAF puestas de manifiesto en los distintos estudios realizados, se considera demasiado corta una duración de 2

a 3 días, mientras que 10 días sería un periodo demasiado largo. Por ello, es difícil sugerir un calendario ideal del proceso de autoevaluación con CAF ya que en el mismo intervienen múltiples variables como son los objetivos de la dirección, el tiempo, los recursos, la experiencia previa, los datos disponibles y las presiones políticas. Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones lo normal es que el proceso de autoevaluación dure un máximo de 5 días, incluyendo las evaluaciones individuales y la sesión o sesiones de consenso.

La mayoría de las organizaciones completa el proceso de aplicación del Modelo CAF en su totalidad en tres meses; incluyendo la preparación, la auto-evaluación, la redacción de las conclusiones y la formulación de un plan de acción.

Tres meses parece ser por lo tanto, el periodo de tiempo ideal para permanecer concentrado en el proceso. Dedicarle más tiempo tiene el riesgo de que disminuya la motivación y el interés de todos los participantes y que cambie la situación de la organización, en cuyo caso la evaluación y la puntuación no serían ya pertinentes. Mejorar una organización utilizando el CAF es por lo tanto un proceso dinámico y de mejora continua, que lleva asociado la actualización de los datos y de la información como parte de ese proceso.



6

Paso 6

Redactar el informe con los resultados de la autoevaluación

Un informe típico de autoevaluación debe seguir la estructura del CAF y contener al menos los siguientes elementos:

1. Los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada subcriterio y las evidencias más significativas que los apoyan;
2. Una puntuación asignada según el panel de puntuación;
3. Ideas para el desarrollo de acciones de mejora.

Con el fin de que el informe sea utilizado como base para emprender acciones de mejora, es crucial que la alta dirección de la organización lo acepte y si es posible, lo refrende y apruebe, lo que no será un problema si el proceso de comunicación ha funcionado correctamente. Asimismo, debe confirmar su compromiso de implantar las acciones de mejora. En este punto del proceso, es muy importante comunicar a todas las personas de la organización y a otros grupos de interés que hayan participado en el mismo, los resultados más significativos de la autoevaluación.

Fase 3: Plan de mejora y priorización

7

Paso 7 Redactar una plan de mejora

Retroalimentación de los usuarios del CAF: falta de mediciones

Muchas organizaciones se han encontrado con obstáculos durante su primera aplicación al CAF. La falta de mediciones ha sido claramente el mayor problema en muchas de las organizaciones públicas que estaban realizando por primera vez su autoevaluación. Por ello, la primera acción de mejora a ser puesta en marcha suele ser la implantación de sistemas de mediciones.

El proceso de autoevaluación debe ir más allá de la mera redacción de un informe y completar la implantación del CAF con la propuesta de acciones para mejorar el rendimiento de la organización.

Este plan de acción de mejora es uno de los principales objetivos de la autoevaluación con CAF y un medio de proporcionar información relevante para la planificación estratégica de la organización. Debe hacer realidad un plan integrado para toda la organización para mejorar su funcionamiento como un todo. En concreto, la lógica del informe sería:

1. Es un plan de acción sistemático e integrado para todas las funciones y actividades para la organización en su conjunto.
2. Es el resultado de un informe de autoevaluación, por lo que está basado en evidencias y en datos ofrecidos por la organización y –lo que es más importante– en la opinión de las personas de la organización.
3. Se elabora a partir de los puntos fuertes, se orienta a las debilidades de la organización y responde a cada una de ellas con las acciones de mejora adecuadas.

Priorización de áreas de mejora

Al preparar el plan de acción, los directivos deben considerar la utilización de un enfoque estructurado que incluya las siguientes cuestiones:

- ¿Dónde queremos estar dentro de dos años, de acuerdo con la visión general y la estrategia de la organización?
- ¿Qué acciones necesitamos desarrollar para alcanzar esas metas (definición de la estrategia/tareas)?

El proceso para elaborar un plan de mejora puede estructurarse de la siguiente manera: los directivos, consultando con los grupos de interés más relevantes:

1. Recaban, a partir del informe de autoevaluación, las ideas para la mejora y las ordenan por temas;
2. Analizan las áreas de mejora y las ideas sugeridas y formulan las acciones de mejora teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización;
3. Priorizan las acciones de mejora utilizando criterios, previamente consensuados para calcular su impacto (bajo, medio, alto) en las áreas de mejora, tales como:

- Peso estratégico de la acción (una combinación de impacto en los grupos de interés, impacto en los resultados de la organización y visibilidad interna/externa);

- Facilidad de implantación de las acciones (estudiando el nivel de dificultad, los recursos necesarios y el tiempo de realización);

4. Asignan personas concretas a cada acción y establecen el calendario de actuación y los hitos más importantes e identifican los recursos necesarios

Con el fin de tener una clara perspectiva general, puede ser útil conectar las acciones de mejora que se están desarrollando con la estructura del CAF.

Una manera de priorizar es combinar:

1. La puntuación obtenida por cada criterio y subcriterio, que da una idea del rendimiento de la organización en todos los campos, y
2. Los objetivos estratégicos clave.

Recomendaciones

Si bien la autoevaluación con CAF es considerada como una fase inicial dentro de una estrategia a largo plazo, desde el primer momento aparecerán algunas áreas que pueden ser abordadas de forma fácil y con relativa rapidez. Actuar sobre ellas, ayudará a la credibilidad del programa de mejora y proporcionará retornos inmediatos entiendo y formación, además de ser un incentivo para continuar – el éxito llama al éxito.

Es una buena idea que las personas que han llevado a cabo la autoevaluación participen también en las actividades de mejora. Generalmente, esto se

The members of the self-assessment groups (SAG)

The members of the SAG have invested a lot of their energy in the exercise, very often in addition to their usual daily work. Very often they start their work in the SAG with some suspicion about the usefulness of the task, the involvement of the management, the dangers of being open and honest, etc. After a while, when they see that things are taken seriously, motivation and even some enthusiasm are raised and at the end they take the full ownership of the results. They have the potential to become the most motivated candidates for improvement teams and should be treated in accordance with this role.

considera un reconocimiento personal y un incentivo para su confianza y motivación, pudiendo llegar a ser promotores de futuras iniciativas de mejora.

En el mejor de los casos, el plan de acción que resulte de la autoevaluación debería integrarse en el proceso de planificación estratégica de la organización y ser parte de la gestión global de la organización.

8

Paso 8 Comunicar el plan de mejora

Como se ha mencionado antes, la comunicación es uno de los factores críticos de éxito de una autoevaluación y de las acciones de mejora que la siguen. Debe proporcionar la información necesaria por los medios adecuados para los receptores de la comunicación y en el momento preciso: no solo antes o durante, sino también después de la autoevaluación.

La organización debería decidir si hace o no público el informe de autoevaluación, pero se considera una buena práctica informar a todo el personal sobre sus resultados (por ejemplo, las principales conclusiones, las áreas de mejora sobre las que es más necesario actuar y los planes de mejora previstos). Si no se hace, se corre el riesgo de desaprovechar la oportunidad de crear una base favorable al cambio y a la mejora.

En cualquier comunicación de los resultados es siempre una buena práctica enfatizar las cosas que la organización hace bien y de qué manera trata de mejorar. Hay muchos ejemplos de organizaciones que dando por descontado sus puntos fuertes, a veces se olvidan o no son conscientes de lo importante que es celebrar el éxito.

9

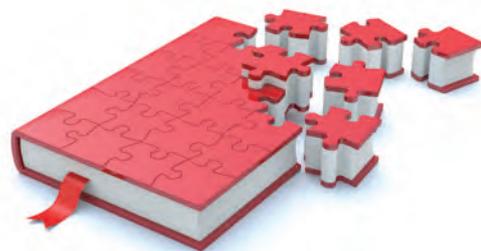
Paso 9 Implementar el plan de mejora

Como ha quedado dicho en el paso 7, la formulación del plan de acción de mejora priorizado es muy importante. Algunos de los ejemplos del modelo CAF se pueden considerar como primeras iniciativas de acciones de mejora. Asimismo, las buenas prácticas y las herramientas de gestión existentes pueden ligarse a los diferentes criterios del modelo. En el siguiente diagrama se muestran algunos ejemplos.

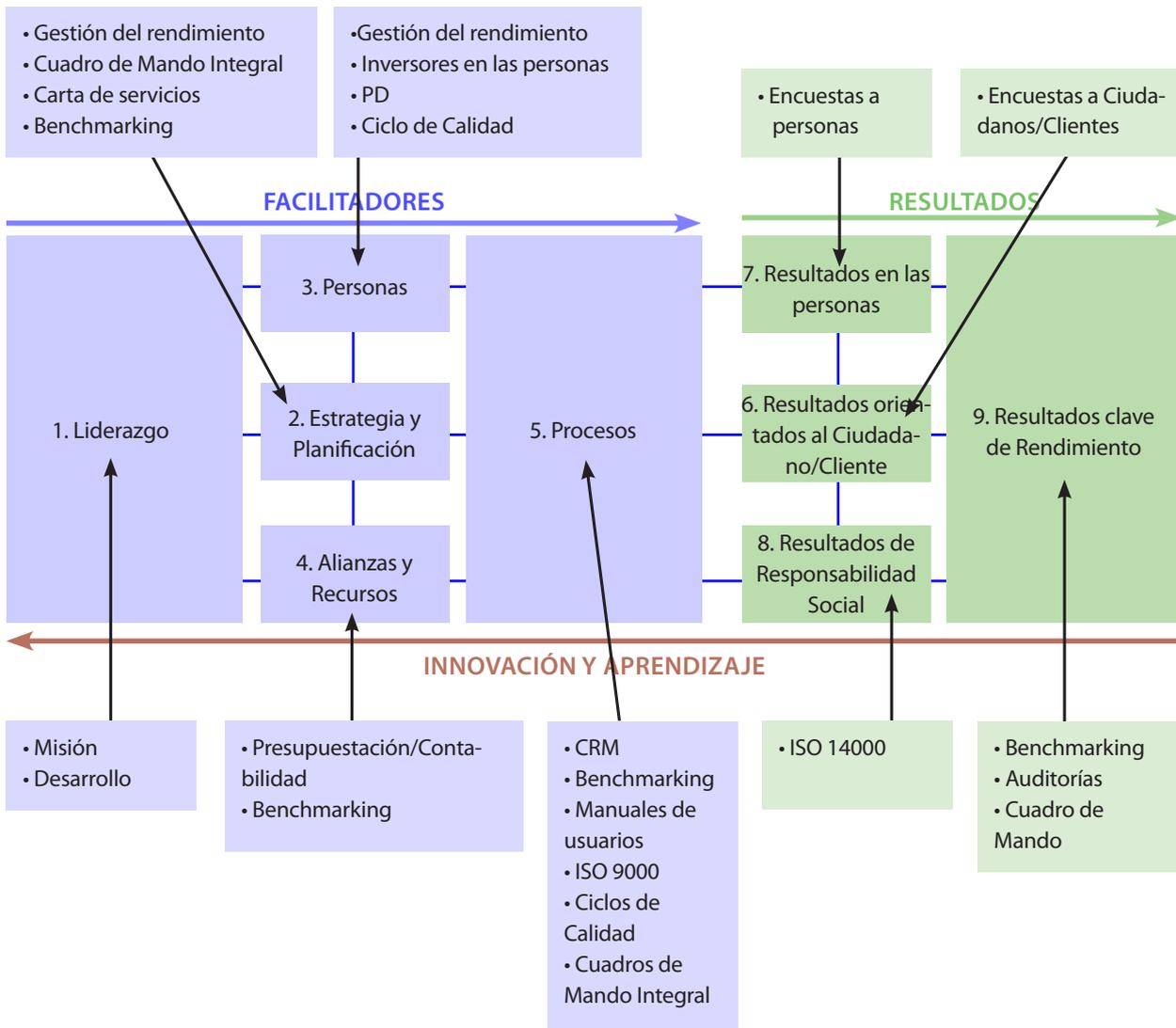
La implantación de las acciones de mejora debería basarse en un enfoque apropiado y coherente y establecer claramente el proceso de control y evaluación, los plazos y los resultados a alcanzar. Asimismo, se designarán personas responsables de cada acción de mejora ("propietarios") y se contemplarán escenarios alternativos para las acciones más complejas.

Cualquier proceso de gestión de la calidad incluirá un control periódico de la implantación y la evaluación de los productos (outputs) y los impactos (outcomes), que permitirá ajustar lo planeado en el transcurso de la implantación y posterior evaluación (resultados e impacto), examinar lo que se ha logrado y su impacto global. Para poder mejorar, es necesario establecer mecanismos de medición del rendimiento de las acciones (indicadores de rendimiento, criterios de éxito, etc.). Las organizaciones pueden utilizar el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) para gestionar las acciones de mejora, las cuales estarán integradas en los procesos habituales de la organización para así obtener con ellas el mayor beneficio.

Cada vez más organizaciones están utilizando la autoevaluación con el modelo CAF como base para sus esquemas de reconocimiento y con el que también puede aspirarse al reconocimiento de los Niveles de Excelencia (Levels of Excellence) de la Fundación Europea para la Gestión de la calidad (EFQM- www.efqm.org).



El Modelo CAF- Acciones de Mejora



La implantación de los planes de acción de mejora facilita el uso permanente de herramientas de gestión tales como el Cuadro de Mando Integral (CMI), encuestas de satisfacción de empleados y de clientes, sistemas de evaluación del rendimiento, etc.

10

Paso 10 **Planificar la siguiente autoevaluación**

Algunas organizaciones incluyen una autoevaluación periódica en su proceso de planificación – sus evaluaciones son programadas para informar de los objetivos anuales establecidos y de las ofertas de recursos financieros.

Los paneles de evaluación del CAF son herramientas sencillas pero potentes a utilizar, para evaluar el progreso en curso del plan de acción.

La utilización del ciclo PDCA para gestionar el plan de acción implica una nueva evaluación con CAF.

Controlar el progreso y repetir la evaluación

Una vez elaborado el plan de acción y comenzada la implantación de los cambios, es importante asegurarse de que éstos tienen un efecto positivo y no están influyendo negativamente en aquello que la organización ya venía haciendo bien.

Esquema A. Formulario pro-forma de autoevaluación con el sistema de puntuación clásico

CRITERIO 1: LIDERAZGO				
Evaluación del Criterio 1				
Considerar las evidencias de lo que están haciendo los líderes de la organización para...				
SUBCRITERIOS				
1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores				
1.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua				
1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia				
1.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés				
Subcriterio	Fortalezas	Áreas de mejora	Puntuación y justificación / 100	Acciones (opcional)
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
Total / 400				
Media sobre 100				

Esquema B. Formulario de acciones

ACCIONES PROGRAMADAS 1: (POR EJEMPLO LIDERAZGO)	
Acción 1.1.	Descripción de la acción
Promotor	La más alta autoridad responsable del tema que tiene interés y apoya la acción; puede ser considerada como el usuario final
Responsable de la acción	La persona o unidad encargada de la acción
Equipo de la acción	Personas designadas para trabajar en la implantación de la acción; pueden pertenecer o no a la organización
Contacto	
Alcance	
Grupos de interés	
Fortalezas, definidas en la autoevaluación	
Contexto y áreas de mejora	
Alternativas a explorar	
Restricciones	
Recursos humanos necesarios (en persona/ día)	
Presupuesto	
Resultado esperado final (entregado)	
Fecha de inicio	
Plazo estimado	

Glosario



A

ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las administraciones públicas. En combinación con el cambio de las organizaciones y las nuevas habilidades, ayuda a mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos, a la vez que supone un fuerte apoyo a las políticas públicas. La Administración electrónica se contempla como un facilitador del desarrollo de una administración mejor y más eficiente. Permite mejorar el desarrollo y la implantación de políticas públicas y ayuda a que el sector público pueda hacer frente a las demandas de más y mejores servicios cada vez con menos recursos, demandas que pueden ser potencialmente conflictivas.

ALIANZA

Colaboración con otras partes, sobre una base comercial o no comercial, con el fin de alcanzar una meta común, creando valor añadido para la organización y sus clientes/grupos de interés.

ANÁLISIS DAFO

Análisis de las Debilidades, Amenazas (dificultades potenciales), Fortalezas y Oportunidades (ventajas potenciales) de una organización.

ANÁLISIS PEST

El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico" y describe un entorno de análisis macro (general). Utilizado para el estudio de los componentes del entorno de la gestión estratégica. Según el contexto, también se utiliza como STEER(para el análisis sistemático de factores Socio-Culturales, Tecnológicos, Económicos, Ecológicos y Regulatorios) o PESTLE (Político, Económico, Sociológico, Tecnológico, Legales y Ambiental). Se parte de la premisa de que si la organización es capaz de auditar su entorno actual y de evaluar posibles cambios, estará en mejores condiciones que sus competidores para dar respuesta a los cambios.

APRENDIZAJE

Adquisición y comprensión de conocimientos e información dirigidos a la mejora o al cambio. Son ejemplos de actividades de aprendizaje de las organizaciones las de benchmarking/ benchlearning, evaluaciones internas y externas o auditorías y estudios sobre mejores/ buenas prácticas. Ejemplos de aprendizaje individual incluyen actividades formativas y de desarrollo de habilidades.

ENTORNO DE APRENDIZAJE

Entorno dentro de una red de trabajo donde tiene lugar el aprendizaje bajo la forma de adquisición de habilidades, de compartir conocimiento, de intercambio de experiencias y de diálogo sobre mejores/ buenas prácticas.

ORGANIZACIÓN EN APRENDIZAJE

Organización en la que los empleados desarrollan continuamente su capacidad para alcanzar los resultados deseados, donde se promueven nuevos y amplios modelos de pensamiento, donde la aspiración colectiva es libre, y donde las personas están continuamente aprendiendo dentro del contexto global de la organización

ARQUITECTURA EMPRESARIAL

Es un marco que permite a una organización planificar cómo la tecnología puede ser utilizada para apoyar sus objetivos estratégicos y operativos. Incluye descripciones sobre cómo los procesos, la información y los sistemas de información trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

AUDITORÍA

Auditar es una función valorativa independiente que examina y evalúa las actividades de una organización y sus resultados. Las auditorías más comunes son: financiera, operativa, de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), de

conformidad y de gestión. Se pueden distinguir tres niveles de actividad del control auditor:

- Control interno, ejercido por la dirección.
- Auditoría interna realizada por una unidad independiente de la organización.
- Además de las actividades de regulación/conformidad, puede controlar la eficacia de la gestión interna de las organizaciones.
- Auditoría externa realizada por un órgano independiente externo a la organización.

B

BENCHMARK

Medida de un logro de alto nivel (a veces denominado "el mejor de la clase" (ver Benchmarking); una referencia o patrón de medida estándar que se utiliza para comparar o un nivel de rendimiento reconocido como estándar de excelencia para procesos específicos.

BENCHMARKING

Existen muchas definiciones de benchmarking pero las palabras clave asociadas con este término son "compararse con otros". "Benchmarking es simplemente hacer comparaciones con otras organizaciones y aprender las lecciones que nos revelan estas comparaciones" (Fuente: Código de Conducta del Benchmarking Europeo). En la práctica, el benchmarking comprende:

- Comparaciones sistemáticas de los aspectos del rendimiento (funciones o procesos) con aquellas organizaciones que son conocidas por sus buenas prácticas; a veces se hace referencia al mejor de la clase pero como nadie está seguro de quién es el mejor, es preferible utilizar el término "bueno".
- Identificar brechas en el rendimiento.
- Buscar nuevos enfoques para provocar mejoras en el rendimiento.
- Continuar con la implantación de las mejoras; y
- Continuar el seguimiento y control del progreso y revisar los beneficios.

BENCHMARKING ESTRATÉGICO

El benchmarking estratégico es utilizado cuando una organización quiere mejorar su rendimiento global evaluando las estrategias a largo plazo y los enfoques generales que han permitido el éxito de las organizaciones de alto rendimiento. Comprende las comparaciones de los aspectos de nivel superior, tales como las competencias nucleares, el desarrollo de nuevos productos y servicios, cambios en el conjunto de sus actividades o mejora en su capacidad para gestionar los cambios del entorno.

BRAINSTORMING

Herramienta de trabajo en equipo para generar ideas, de forma libre, durante un corto periodo de tiempo. La regla más importante es evitar cualquier tipo de crítica durante la fase de producción de las ideas.

C

CALIDAD- en el contexto del sector público

Prestar un servicio público con un conjunto de características/ rasgos, que alcanzan o satisfacen, de forma sostenible:

- Los requerimientos/ especificaciones (ley, legislación, regulación)
- Las expectativas de los ciudadanos/ clientes
- Las expectativas de otros grupos de interés (políticos, financieros, institucionales, personal contratado, etc.)

El concepto de calidad ha evolucionado a lo largo de las pasadas décadas:

CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad se centra en el producto/ servicio, que se controla basándose en especificaciones escritas o estándares. Los métodos para el control estadístico de la calidad (métodos de muestreo) se han desarrollado desde los años 1920/ 30.

Aseguramiento de la Calidad:

El aseguramiento de la calidad se centra en los procesos nucleares con el fin de garantizar la calidad del producto o servicio. Incluye el control de la calidad.

Este concepto nació en los años 1950 y se usó de forma amplia durante los años 1980/ 90, a través de las normas ISO 9000, pero ya no se usa. Ha sido reemplazado por el concepto de Gestión de la Calidad Total.

Gestión de la Calidad Total o Gestión de la Calidad:

La Gestión de la Calidad Total (GCT o TQM en sus siglas inglesas) es una filosofía de gestión que implica a toda la organización en su conjunto (procesos nucleares, de gestión y de soporte) en asumir la responsabilidad de la calidad y asegurar la calidad de sus productos/ servicios y de sus procesos, intentando mejorar de forma eficiente los procesos en todos sus etapas. La GCT debe abordar la mayoría de las dimensiones de la organización mediante un enfoque holístico de gestión para satisfacer las necesidades o requisitos del cliente. El enfoque involucra a los grupos de interés. El concepto GTM surgió en la década de los 80 del siglo pasado.

La Gestión de la calidad total, la gestión de calidad o la Calidad Total son el mismo concepto, aunque algunos autores hacen algunas diferenciaciones.

Sistema de Gestión de la Calidad (SGC o QMS en sus siglas inglesas)

Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con el fin de mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de su rendimiento

CICLO PDCA

Ciclo de cuatro fases que debe ser cumplido para realizar la mejora continua, según lo describe Deming:

- Planificar (fase de proyecto)
- Desarrollar (fase de ejecución)
- Controlar (fase de revisión)
- Actuar (fase de acción, adaptación y corrección)

Pone de relieve que los programas de mejora deben comenzar con una cuidada planificación, convertirse en acciones eficaces, controladas y, en su caso, deben adaptarse convenientemente y empezar de nuevo con la planificación; todo ello en un ciclo de mejora continua.

CIUDADANO/CLIENTE

El término ciudadano / cliente refleja la compleja relación entre la administración y su público objetivo. La persona a quien se dirigen los servicios tiene que ser considerada como un ciudadano, un miembro de una sociedad democrática con derechos y obligaciones (por ejemplo, contribuyentes, actores políticos, etc.) La persona también debe ser considerada como un cliente, no sólo en el contexto de la prestación de servicios en el que adopta la posición de un beneficiario de los servicios, sino también en un contexto en el que tiene que cumplir con sus obligaciones (pago de impuestos o multas), donde tiene derecho a ser tratado de forma justa y cortés, sin olvidarse del interés por sus necesidades.

CÓDIGO DE CONDUCTA

Puede ser explícito o implícito. Se trata de reglas y recomendaciones para el comportamiento de individuos, grupos profesionales, equipos u organizaciones. Los códigos de conducta también pueden referirse a actividades específicas tales como auditoría o benchmarking y a menudo hacen referencia a normas éticas.

CO-DISEÑO/ CO-DECISIÓN/ CO-PRODUCCIÓN/ CO-EVALUACIÓN

En general, el papel de los ciudadanos/ clientes puede enfocarse desde cuatro ángulos: como co-diseñadores, co-tomadores de decisiones, co-productores o co-evaluadores. Como **co-diseñadores**, su impacto se traduce en qué y cómo las organizaciones públicas quieren prestar un servicio para dar respuesta a una necesidad concreta. Como **co-tomadores de decisiones**, los ciudadanos irán adquiriendo una mayor involucración y sentimiento de pertenencia de las decisiones que les afectan. Como **co-productores**, los propios ciudadanos participarán en la producción y/o en el ciclo de entrega de los servicios y de su calidad. Y por último pero no menos importante, como **co-evaluadores** los ciudadanos expresarán su opinión sobre la calidad de las políticas públicas y de los servicios recibidos.

COMPETENCIAS

Incluye el conocimiento, las habilidades y las actitudes de un individuo para el desarrollo de su puesto de trabajo. Cuando una persona es capaz de llevar a cabo con éxito una tarea, se considera que ha alcanzado un nivel de competencia.

CONFLICTO DE INTERESES

En el sector público, el conflicto de intereses se refiere a un conflicto entre el deber público y el interés privado de un empleado público, en el cual su interés privado puede influir indebidamente en el rendimiento de sus deberes oficiales. Aun cuando no haya evidencia de acciones incorrectas, el conflicto de intereses puede crear una apariencia de incorrección que puede debilitar la confianza en su capacidad para actuar debidamente.

CONOCIMIENTO

El conocimiento se puede definir como la información alterada por la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión. El conocimiento es el resultado del trabajo de transformación realizado sobre una pieza de información. Se diferencia el conocimiento de los datos o información por la capacidad humana cognitiva de apropiación. Ejemplo: experiencia práctica, know-how, expertise, conocimiento técnico.

Sistema de gestión de la información/ conocimiento:

Proporciona información operacional para gestionar la organización en base a mediciones permanentes del cumplimiento de objetivos, riesgos, mediciones de la calidad, auditorías internas, sistemas de control internos e información sobre la auto-evaluación.

CONSENSO

Como su nombre indica, se refiere a lograr un acuerdo y, generalmente, sigue a una autoevaluación previa donde los evaluadores individuales se reúnen para comparar y discutir sus valoraciones y puntuaciones. El proceso termina cuando todos los evaluadores logran un acuerdo sobre la evaluación, resultando en una puntuación global y en una evaluación de la organización.

CONSENSO EN LA AUTOEVALUACIÓN (INFORME DE)

El informe que describe los resultados de la autoevaluación, debe incluir los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización. Así mismo puede contener de forma opcional propuestas para la mejora de algunos proyectos clave.

COSTE –EFICACIA /COSTE RENDIMIENTO

La relación entre los efectos derivados de los objetivos de la organización y los costes –incluyendo el coste social global– para alcanzarlos. Ver también EFICACIA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El Cuadro de Mando Integral es un conjunto de mediciones cuantitativas que permiten evaluar el éxito de la organización en la realización de su misión y de sus objetivos estratégicos. Estas mediciones se realizan desde cuatro puntos de vista: innovación y aprendizaje (gestión de recursos humanos), procesos internos, clientes y gestión financiera. Los indicadores de cada enfoque están ligados entre sí por medio de relaciones causa-efecto, basadas en hipótesis que tienen que ser monitorizadas.

El Cuadro de Mando Integral es, asimismo, una herramienta de comunicación de la dirección sumamente útil, que la dirección puede usar para informar a los empleados y a los grupos de interés acerca del desarrollo del plan estratégico. Esta técnica se utiliza cada vez más en el sector público europeo. Es importante señalar que el CMI puede ser usado en la evaluación CAF.

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

El conjunto de comportamientos, valores y ética que se transmiten, practican y refuerzan entre los miembros de una organización, influenciados por tradiciones y sistemas nacionales, sociopolíticos y legales.

D**DESARROLLO SOSTENIBLE**

Desarrollo que permite alcanzar las necesidades actuales sin comprometer la posibilidad de que las futuras generaciones puedan cubrir las suyas.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO (DPT)

Perfil completo de las funciones (descripción de tareas, responsabilidades, conocimientos, competencias y habilidades). La DPT es un instrumento fundamental para la gestión de recursos humanos. Constituye un elemento de conocimiento, análisis, comunicación y diálogo. Se puede considerar como un contrato entre la organización y el propietario del puesto. Además, es un factor clave para que tanto el empleador como el empleado cumplan con sus responsabilidades (según B. Dubois y K. Rollot)

DIVERSIDAD

El término diversidad se asocia a las **diferencias** y debe referirse a los valores, actitudes, cultura, filosofía o convicciones religiosas, conocimiento, habilidades, experiencia y estilo de vida entre los grupos o los individuos dentro de un grupo. Puede también estar basada en el género, el origen étnico o nacional, la discapacidad o la edad. En la administración pública, se considera organización diversa aquella que refleja la sociedad a la que sirve.

E**ECONOMÍA**

Economía y economizar se refieren a una gestión financiera prudente que incluye reducción de costes mediante un proceso de compras más eficiente y de ahorro de dinero sin que ello afecte a la calidad de los productos o a los objetivos.

EFICACIA

Eficacia es la relación entre los objetivos establecidos y el impacto, efecto o resultados alcanzados.

EFICIENCIA

Relación entre los productos/servicios o los costes. La eficiencia y la productividad pueden contemplarse como una misma cosa. La productividad puede medirse en términos de insumos de todos los factores de producción (productividad total de los factores) o de un factor específico (productividad del trabajo o productividad del capital)

EFICACIA- EFICIENCIA- ECONOMÍA- ÉTICA- MEDIOAMBIENTE

La regla de las 3 "E", Economía, Eficacia y Eficiencia, usada en el sector público ha añadido recientemente la Ética y el Medioambiente, creando en sus siglas en inglés, la regla de las cinco E's (Efficiency – Effectiveness - Economy – Ethics – Environment), regla muy útil para la gestión de la calidad.

EMPODERAMIENTO (RESPONSABILIZACIÓN)

Proceso por el cual se proporciona mayor capacidad de influencia a un individuo o a un grupo de personas en el proceso de toma de decisiones. Puede darse a los ciudadanos o a los empleados permitiéndoles su participación y garantizándoles un grado de autonomía en sus acciones o decisiones.

ENCUESTA

Recogida de datos sobre opiniones, actitudes o conocimiento de individuos o grupos. Es frecuente que el estudio se dirija solo a una muestra representativa de la población total.

ENTRADA/ INSUMO (INPUT)

Cualquier clase de información, conocimiento, material u otro recurso utilizado para la producción.

ESTRATEGIA

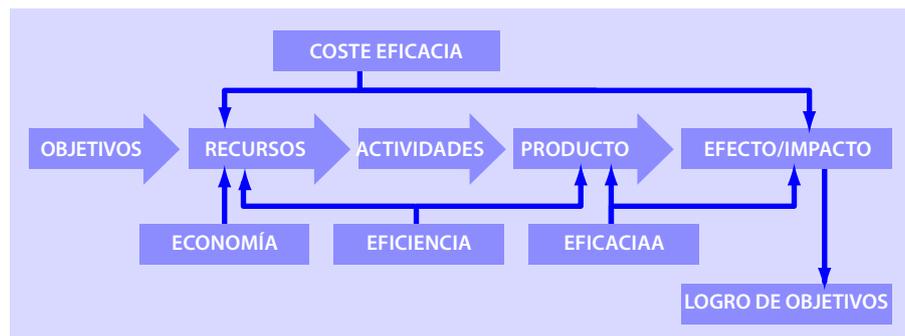
Plan a largo plazo de acciones priorizadas para alcanzar una meta esencial o global o para cumplir una misión.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La manera en la que se estructura una organización: la división de las áreas de trabajo o de las funciones, los canales formales de comunicación entre la dirección y los empleados, la manera en que las tareas y las responsabilidades se distribuyen en toda la organización.

ÉTICA

En el servicio público el término ética puede definirse como aquellos valores y normas comunes que los empleados públicos asumen en el cumplimiento de sus deberes. La naturaleza moral de estos valores y normas, que pueden ser explícitos o implícitos, se refiere a lo que se considera como comportamiento correcto, incorrecto, bueno o malo. **En tanto**



que los valores sirven como principios morales, las normas pueden también establecer lo que es legal y moralmente correcto en una determinada situación.

EVALUACIÓN

Examinar si las acciones llevadas a cabo han proporcionado los efectos deseados y si con la realización de otras acciones se habrían alcanzado mejores resultados a menor coste.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La "evaluación del desempeño" debe ser entendida en el contexto de la gestión. Normalmente, el sistema de gestión

de una organización incluirá la evaluación del desempeño de cada uno de los empleados en su puesto de trabajo. Esta práctica ayuda a controlar el desempeño departamental y del rendimiento global de la organización mediante la agregación de desempeños individuales en los distintos niveles de gestión dentro de la organización. La entrevista personal entre el empleado y su jefe o jefa es la forma más habitual de llevar a cabo la evaluación. Durante la entrevista, además de una evaluación del rendimiento se pueden examinar otros aspectos como el nivel de conocimiento y las capacidades para el puesto de trabajo, a partir de los cuales se pueden identificar las necesidades de formación. En un enfoque de gestión de la calidad total, se utiliza el ciclo PDCA, basado en la mejora continua, en el plano individual: PLANIFICAR el trabajo del próximo año, realizar el trabajo (DESARROLLAR), CONTROLAR su realización durante la entrevista de evaluación del desempeño y hacer las adaptaciones (ACTUAR) que fueran necesarias para el año siguiente: los objetivos, los medios y las competencias.

Existen diferentes maneras de incrementar la objetividad de la evaluación del rendimiento:

- La evaluación ascendente donde los directivos son evaluados directamente por los empleados que dependen de ellos.
- Valoración a 360 grados o evaluación multifuente, con la que los directivos son evaluados desde diferentes puntos de vista: directores generales, colegas, colaboradores y clientes.



EVIDENCIAS

Información que justifica una declaración o hecho. Las evidencias son esenciales para formar una conclusión firme o un juicio sobre algo.

EXCELENCIA

Práctica destacada de gestión de una organización y logro de resultados basados en un conjunto de conceptos fundamentales de Gestión de la Calidad Total, tal como son formulados por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Estos conceptos son: orientación a resultados y al cliente, liderazgo y perseverancia en el propósito de gestionar por procesos y hechos, implicación de las personas,

mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social (corporativa.)

F

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO

Condiciones previas que deben ser cumplidas para alcanzar un determinado objetivo estratégico. Pone de relieve aquellas actividades clave o resultados cuyo rendimiento satisfactorio es esencial para el éxito de la organización.

FLUJO ASCENDENTE

Dirección por la que fluye la información o las decisiones desde los niveles más bajos de la organización a los más altos. Lo contrario sería flujo descendente.

FLUJO DESCENDENTE

Flujo de información y decisiones desde los niveles más altos a los niveles más bajos de una organización. Lo contrario es el flujo ascendente.

G

GESTIÓN DEL CAMBIO

La gestión del cambio entraña por un lado la generación de los cambios necesarios en una organización, generalmente precedidos de programas de Modernización y Reforma, y por otro lado el dominio de su dinámica mediante la organización, implantación y apoyo al cambio.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento es la gestión explícita y sistemática del conocimiento vital y del proceso asociado para su creación, organización, difusión, utilización y explotación. Es importante mencionar que el conocimiento engloba tanto el conocimiento tácito (que se encuentra en las mentes de las personas), como el explícito (codificado y expresado como información en bases de datos, documentos, etc.). Un buen programa de conocimiento se dirigirá a los procesos de desarrollo y transferencia de conocimientos, para las dos formas de conocimiento anteriormente mencionadas. En la mayoría de las organizaciones, el conocimiento más importante se refiere a: el conocimiento de los clientes, el ligado a los procesos, a productos y servicios, personalizado sobre la base de las necesidades de los usuarios, el conocimiento de las personas, la memoria de la organización, recurriendo a lo aprendido en el pasado o en cualquier otro momento; conocimiento de las relaciones, activos de conocimiento y las mediciones y gestión del capital intelectual.

En la gestión del conocimiento se utiliza una gran variedad de prácticas y procesos, siendo los más comunes los que se refieren a crear y descubrir, compartir y aprender (comunidades de conocimiento), organizar y gestionar.

GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

La **gestión del rendimiento** es un modelo de contrato basado en el control interactivo. Su centro operacional es la capacidad de las partes de encontrar el equilibrio adecuado entre los recursos disponibles y los resultados a alcanzar con ellos. La idea básica de la gestión del rendimiento en las operaciones es de equilibrar por un lado, los objetivos y

recursos y por otro lado, la eficiencia y la calidad, de la mejor forma posible y asegurando que los efectos deseados se consiguen con eficiencia de costes.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Gestión, desarrollo y utilización del conocimiento, las habilidades y el pleno potencial de los empleados de una organización, con el fin de apoyar la política y los planes de la organización y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

GOBERNANZA

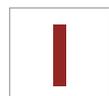
Los principales elementos de una buena gobernanza pública son determinados por el marco de autoridad y control establecido, que comprenderá: la obligación de informar sobre el logro de los objetivos, la transparencia frente a los grupos de interés sobre las acciones y el proceso de toma de decisiones, la eficacia y la eficiencia, la receptividad a las necesidades de la sociedad, la anticipación a los problemas y tendencias, y el respeto a la ley y a las normas.

GRUPOS DE INTERÉS

Los Grupos de interés son todos aquellos que tienen un interés, ya sea financiero o no, en las actividades de la organización. Los grupos de interés internos y externos pueden ser clasificados en cuatro categorías principales:

- Las autoridades políticas.
- Los ciudadanos / clientes;
- Las personas que trabajan en la organización;
- Los socios/ colaboradores.

Ejemplos de grupos de interés: los responsables políticos, los ciudadanos / clientes, empleados, la sociedad, los organismos de inspección, los medios de comunicación, los socios, organizaciones, etc. Las organizaciones gubernamentales son también grupos de interés.



IMPACTO/ EFECTO (OUTCOME)

El impacto (o efecto) global que los productos (outputs) tienen en los grupos de interés externos o en la sociedad en general.

Ejemplo de producto y de impacto: el endurecimiento de las condiciones para poseer armas de fuego lleva a la reducción del número de permisos. El producto intermedio es que hay menos permisos concedidos. El producto final es que hay menos armas de fuego en circulación en la sociedad. Esos resultados producen el impacto: se ha conseguido un mayor nivel de seguridad o de sensación de seguridad.

Impacto: también se refiere a los efectos y consecuencias de posibles o actuales, acciones, intervenciones o políticas del sector público, privado o del tercer sector.

INDICADORES

Medidas indicativas de un fenómeno, por ejemplo, de los resultados de una acción.

INDICADORES DE RENDIMIENTO

Son las numerosas medidas operativas que se utilizan en la Administración Pública para ayudar a controlar, entender, predecir y mejorar el funcionamiento y la gestión. Para

medir el rendimiento de una organización se utilizan varios términos: resultados, medidas, indicadores, parámetros. Sin embargo, la terminología no es lo más importante, por lo que se pueden utilizar aquellos con los que una organización se sienta más cómoda y formen parte de su cultura. Según el principio de Pareto, el 20% de lo que hacemos produce el 80% de los resultados. Por consiguiente, es importante que al menos midamos el rendimiento de aquellos procesos que son esenciales para conseguir los resultados deseados.

INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO

Son las mediciones más críticas, relativas al rendimiento de los procesos clave, contenidos en los Criterios 4 y 5 del CAF, que influyen de forma más intensa en la eficacia y eficiencia de los resultados clave de rendimiento. Un buen ejemplo de satisfacción de clientes pueden ser las mediciones de los resultados en los ciudadanos/clientes del rendimiento de los procesos que se han desarrollado para proporcionarles productos y prestarles servicios.

INFORMACIÓN

Es una recopilación de datos organizados para formar un mensaje; es un dato que ha tomado sentido. Una de las formas de definir la información es describirla como los hechos facilitados o aprendidos sobre algo o alguien.

Ejemplos: leyes, normas, legislación, procedimientos, informes, guía de uso, correo, correo electrónico, artículo, presentación, mensaje, gráfico, libro, revista de contenidos, plano.

INFORME DE SOSTENIBILIDAD

El informe de sostenibilidad evalúa el nivel de compromiso de las organizaciones en los campos de los derechos humanos, condiciones de trabajo y contratación, diálogo social, protección del medioambiente, gobernanza y contribución de la organización al desarrollo de la comunidad en la que está operando. Estos criterios facilitan información a los inversores que quieren tomar decisiones de inversión hacia actividades cuyo impacto alcanza el equilibrio ecológico y que, en la medida de lo posible, contribuyen al progreso social y al fortalecimiento de la transparencia y de la ética empresarial. Las instituciones públicas con capacidad de pedir prestado en los mercados, pueden recurrir a una agencia de evaluación de la sostenibilidad para lograr una calificación de RSC y así obtener préstamos de fondos socialmente responsables (ISR: Inversiones Socialmente Responsables)

INNOVACIÓN

Es el proceso de transformación de nuevas ideas en nuevos servicios, procesos, herramientas, sistemas e interacción humana. Una organización puede ser considerada innovadora cuando una determinada tarea se desarrolla de una forma nueva para el puesto de trabajo; o cuando la organización ofrece a los clientes un nuevo servicio prestado de diferente manera, tal como un autoservicio vía Internet.

INSUMO- ver Entrada

INPUT- ver Entrada

ISO

ISO (International Organization for Standardization), Organización Internacional de Normalización, es una red global que identifica qué normas internacionales son necesarias para las empresas, los gobiernos y la sociedad, las desarrolla en alianza con los sectores donde son aplicadas, las aprueba por medio de procedimientos transparentes basados en aportaciones nacionales y las ofrece para que sean implantadas en todo el mundo. Las normas ISO especifican los requisitos para obtener los mejores productos, servicios, procesos, materiales y sistemas, y para la implantación de buenas prácticas organizativas, de gestión y de evaluación de la conformidad.

**LÍDERES**

Tradicionalmente, el término líder se asocia con aquellos que tienen alguna responsabilidad dentro de la organización. La palabra también puede referirse a personas que, gracias a sus competencias en un área particular, son reconocidas por los demás, como modelo de referencia.

LIDERAZGO

La manera en que los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y visión de la organización. Refleja como desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e lo implantan en la organización mediante las acciones y comportamientos adecuados. Indica cómo están implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla, implanta y revisa y que la organización está centrada en el cambio y la innovación.

**MEDIDAS DE PERCEPCIÓN**

Medidas de las impresiones y opiniones subjetivas de un individuo o de un grupo de personas. Por ejemplo, la percepción de los clientes sobre la calidad de un producto o un servicio.

MEJORES/BUENAS PRÁCTICAS

Rendimientos, métodos o enfoques óptimos que permiten obtener logros excepcionales. Mejor práctica es un término relativo que indica prácticas de gestión interesantes o innovadoras, identificadas por medio del benchmarking. Como en el caso de benchmark, es preferible hablar de "buena práctica", dado que no se puede estar seguro de que no haya otra mejor.

MISIÓN

La descripción de lo que una organización debe conseguir para sus grupos de interés. La misión de una organización del sector público deriva de una política pública o de un mandato legal. Es, asimismo, la razón de existir de una organización. Los objetivos finales que quiere alcanzar una organización en el marco de su misión están formulados en su visión y traducidos en objetivos estratégicos y operativos.

MODELO DE REFERENCIA

Personas u organizaciones que sirven como modelo de un comportamiento determinado o de un papel social para que otras personas lo imiten o aprendan de ellas.

**OBJETIVOS (METAS)**

La formulación de una situación deseada que describe los resultados o los efectos a conseguir tal y como están definidos en la misión de la organización.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son objetivos globales a medio y largo plazo que indican la dirección en la que quiere avanzar una organización. Describen los resultados o impactos/ efectos finales que quieren perseguir.

OBJETIVOS OPERATIVOS

La formulación más concreta de un objetivo. Un objetivo operativo puede ser transformado automáticamente en un conjunto de actividades y tareas, en el ámbito de una unidad.

OBJETIVOS SMART

Los objetivos establecen lo que una organización quiere alcanzar. Se recomienda que los objetivos sean SMART, esto es:

- Específicos (Specific): deben reflejar los logros concretos que se desean conseguir.
- Medibles (Measurable): cuantificables
- Alcanzables (Achievable)
- Realistas (Realistic): deberán contar con los recursos necesarios.
- Programados (Timed): deberán especificar un periodo relativamente corto de tiempo para cumplirlos

ORGANIZACIÓN PÚBLICA/ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Una organización pública es cualquier institución, servicio o sistema que actúa conforme a una dirección política y es controlada por un gobierno electo (estatal, autonómico o local). Incluye las organizaciones que se ocupan del desarrollo de las políticas y de hacer cumplir la ley, es decir, materias que no son estrictamente consideradas servicios.

**PERSONAS**

Todos los empleados de una organización, tanto si trabajan a tiempo completo como a tiempo parcial o de forma eventual.

PLAN DE ACCIÓN

Documento que recoge el plan de tareas, la asignación de responsabilidades, los objetivos en la implantación de los proyectos (metas/resultados) y los recursos necesarios (tiempo, presupuesto).

PLAZO

Periodo de tiempo en que se deben alcanzar resultados.

- Corto plazo. Generalmente, menos de un año.
- Medio plazo. Periodo de uno a cinco años.
- Largo plazo. Más de cinco años.

POLÍTICAS PÚBLICAS

Curso de acciones intencionadas que desarrollan organismos y funcionarios públicos en relación con una materia o

problema de interés público. Pueden ser acción o inacción de gobierno, decisiones o falta de decisiones e implican la elección entre diferentes alternativas.

PROCEDIMIENTO

Descripción de una manera detallada y definida de cómo deberían desarrollarse las actividades.

PROCESO

Serie de actividades entrelazadas que transforma un conjunto de entradas en productos e impactos, añadiendo valor.

DIAGRAMA DE PROCESO

Representación gráfica de la serie de actividades que tienen lugar dentro de un proceso.

PROCESO DE MEJORA CONTINUA

La mejora continua de los procesos clave de la organización en términos de calidad, economía o tiempo-ciclo. En este proceso, la implicación de todos los grupos de interés suele ser un requisito previo.

MAPA DE PROCESOS

Representación gráfica de la serie de actividades que tienen lugar entre los procesos.

PRODUCTO/ SERVICIO/ RESULTADO/ OUTPUT

El o los resultados inmediatos de un proceso. Se distingue entre productos intermedios y finales: los primeros se refieren a las fases intermedia del proceso, esté o no relacionado con la transición de un departamento a otro o de un proceso a otros; los segundos están relacionados con los beneficiarios directos de los servicios o productos. Estos beneficiarios pueden ser de dentro o fuera de la administración.

PROPIETARIO DEL PROCESO

Persona responsable del diseño, mejora y rendimiento de los procesos, así como de su coordinación e integración dentro de la organización. Su responsabilidad incluye:

- Comprender el proceso: cómo se desarrolla en la práctica.
- Dirigir el proceso: Cómo encaja dentro de una visión más amplia; quiénes son los grupos de interés internos y externos y en qué medida satisface sus expectativas; cómo se relaciona con otros procesos.
- Comunicar el proceso a los grupos de interés internos y externos.
- Controlar y medir el proceso: En qué medida es eficaz y eficiente.
- Comparar el proceso: cómo lo hacen otras organizaciones y qué podemos aprender de ellas (Benchmark.)
- Prever el proceso: qué visión tenemos del proceso a largo plazo y qué tenemos que hacer para alcanzarlo.
- Informar sobre el proceso: qué se puede mejorar concretamente. Dónde están sus debilidades y cómo podemos abordarlas.

Empleando estos elementos, el propietario del proceso tiene la oportunidad de mejorarlo de forma continua.



QUICK WIN

Acción que puede ser realizada de forma fácil y rápida (en pocas semanas) y que anima a los empleados a implementar acciones estratégicamente más importantes pero también más difíciles.



RECURSOS

El término recursos comprende el conocimiento, el trabajo, el capital, los edificios y la tecnología que utiliza una organización para desarrollar sus tareas.

RED

Una organización informal que conecta personas u organizaciones que pueden o no contar con una línea formal de mando. A menudo, los miembros de una red comparten valores e intereses.

RENDICIÓN DE CUENTAS

La rendición de cuentas consiste en la obligación de responder sobre las responsabilidades que han sido conferidas y aceptadas e informar sobre la utilización y gestión de los recursos que han sido encomendados. Las personas que aceptan la rendición de cuentas tienen la responsabilidad de contestar a las preguntas e informar sobre los recursos y las operaciones que están bajo su control a aquellos que tienen la responsabilidad de mantener el control sobre la rendición de cuentas. Así ambas partes tienen asignadas sus responsabilidades y deberes.

RENDIMIENTO/ DESEMPEÑO

Medida del logro alcanzado por un individuo o un equipo (desempeño) una organización o un proceso (rendimiento.)

RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social es un compromiso de las organizaciones públicas y privadas para contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con los empleados y sus familias, con la comunidad y la sociedad, para mejorar la calidad de vida. El objetivo es que tanto las organizaciones como la sociedad en general obtengan beneficios mutuos.



RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO

Son los resultados que la organización está alcanzando en relación con su estrategia y planificación y con las necesidades y demandas de los diferentes grupos de interés (resultados externos); y en relación con su gestión y mejora (resultados internos).

S**SEGUIMIENTO**

Después de un proceso de autoevaluación y de la introducción de cambios en la organización, se realiza un seguimiento para medir la consecución de los objetivos y sobre esta base lanzar nuevas iniciativas y eventualmente formular estrategias y planes más ajustados a las nuevas circunstancias.

SERVICIOS ELECTRÓNICOS

Servicios públicos ofrecidos vía las tecnologías de la información y de la comunicación.

T**TRANSPARENCIA**

La transparencia implica apertura, comunicación y rendición de cuentas. Es una extensión metafórica del significado que tiene en las ciencias físicas: un objeto "transparente" es aquél en el que puede verse a su través. Procedimientos transparentes pueden ser las reuniones abiertas, revelar el estado de las cuentas, normas sobre libertad de información, revisión del presupuesto, auditorías, etc.

V**VALOR**

El valor se refiere a los valores monetarios, de bienestar, culturales y morales. Los valores morales son más o menos universales, mientras que los valores culturales pueden variar de una organización a otra y de un país a otro. Los valores culturales dentro de una organización deberían ser transmitidos y practicados y estar relacionados con su misión. Pueden ser muy diferentes entre organizaciones sin ánimo de lucro y empresas privadas.

VISIÓN

El sueño alcanzable o la aspiración de lo que una organización quiere hacer y dónde le gustaría estar. El contexto de este sueño o aspiración viene determinado por la misión de la organización.

Anexo:

Estructura del CAF 2006 vs CAF 2013

AGENTES FACILITADORES	
CAF 2006	CAF 2013
Criterio 1: Liderazgo Considerar las evidencias de lo que hacen los líderes de la organización para...	Criterio 1: Liderazgo Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para...
Subcriterio 1.1 Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores.	Subcriterio 1.1 Dirigir a la organización desarrollando su misión, visión y valores.
Subcriterio 1.2 Desarrollar e implantar un sistema para gestionar la organización, el desempeño y el cambio	Subcriterio 1.2 Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua.
Subcriterio 1.3 Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia	Subcriterio 1.3 Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia
Subcriterio 1.4 Gestionar las relaciones con los políticos y con otros grupos de interés para garantizar que se comparte la responsabilidad	Subcriterio 1.4 Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés..
Criterio 2: Estrategia y Planificación Tomar en consideración las evidencias de lo que hace la organización para...	Criterio 2: Estrategia y Planificación Considerar lo que la organización está haciendo para...
Subcriterio 2.1 Recoger información relativa a las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés.	Subcriterio 2.1 Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión
Subcriterio 2.2 Desarrollar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés y los recursos disponibles	Subcriterio 2.2 Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.
Subcriterio 2.3 Implantar la estrategia y la planificación en toda la organización	Subcriterio 2.3 Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica
Subcriterio 2.4 Planificar, implantar y revisar la modernización y la innovación	Subcriterio 2.4 Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio
Criterio 3: Personas Considerar las evidencias de lo que hace la organización para...	Criterio 3: Personas Considerar lo que hace la organización para...
Subcriterio 3.1 Planificar, gestionar y mejorar con transparencia los Recursos Humanos de acuerdo con la estrategia y la planificación	Subcriterio 3.1 Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos, de acuerdo a la estrategia y planificación, de forma transparente.
Subcriterio 3.2 Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de los empleados en consonancia con los objetivos individuales y de la organización	Subcriterio 3.2 Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización
Subcriterio 3.3 Involucrar a los empleados por medio del diálogo y la responsabilización (empowerment)	Subcriterio 3.3 Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.

Criterio 4: Alianzas y Recursos Considerar las evidencias de lo que hace la organización para...	Criterio 4: Alianzas y Recursos Considerar lo que la organización hace para...
Subcriterio 4.1 Desarrollar e implantar relaciones con asociados clave	Subcriterio 4.1 Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes
Subcriterio 4.2 Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos/clientes	Subcriterio 4.2 Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos/ clientes
Subcriterio 4.3 Gestionar las finanzas	Subcriterio 4.3 Gestionar las finanzas
Subcriterio 4.4 Gestionar la información y el conocimiento	Subcriterio 4.4 Gestionar la información y el conocimiento
Subcriterio 4.5 Gestionar la tecnología	Subcriterio 4.5 Gestionar la tecnología
Subcriterio 4.6 Gestionar las instalaciones	Subcriterio 4.6 Gestionar las instalaciones
Criterio 5: Procesos Considerar lo que hace la organización para...	Criterio 5: Procesos Considerar lo que la organización hace para...
Subcriterio 5.1 Identificar, diseñar, gestionar y mejorar los procesos de forma continua	Subcriterio 5.1 Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés.
Subcriterio 5.2 Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/clientes	Subcriterio 5.2 Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/ clientes
Subcriterio 5.3 Innovar los procesos con la participación de los ciudadanos/ clientes	Subcriterio 5.3 Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes

RESULTADOS	
CAF 2006	CAF 2013
Criterio 6: Resultados orientados a los ciudadanos/clientes Tomar en consideración qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, mediante...	Criterio 6: Resultados orientados a los Ciudadanos/ Clientes. Considerar qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, mediante la...
Subcriterio 6.1 Resultados de las mediciones de la satisfacción de los ciudadanos/clientes	Subcriterio 6.1 Mediciones de percepción
Subcriterio 6.2 Indicadores utilizados para medir los resultados en los ciudadanos/clientes	Subcriterio 6.2 Mediciones de resultados
Criterio 7: Resultados en las Personas Considerar qué resultados ha alcanzado la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal, por medio de...	Criterio 7: Resultados en las personas Considerar qué resultados ha alcanzado la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal por medio de resultados de...
Subcriterio 7.1 Resultados de las mediciones de la satisfacción y de la motivación de las personas	Subcriterio 7.1 Mediciones de percepción
Subcriterio 7.2 Indicadores de resultados en las personas	Subcriterio 7.2 Mediciones de desempeño.
Criterio 8: Resultados en la Sociedad Tomar en consideración qué está logrando la organización en su impacto en la sociedad, con referencia a...	Criterio 8: Resultados de Responsabilidad Social Tomar en consideración qué está logrando la organización con la responsabilidad social, mediante los resultados de...
Subcriterio 8.1 Resultados de las mediciones de percepción de los grupos de interés sobre el rendimiento social de la organización	Subcriterio 8.1 Mediciones de percepción
Subcriterio 8.2 Indicadores del rendimiento social establecidos por la organización	Subcriterio 8.2 Mediciones del rendimiento organizacional.
Criterio 9: Resultados Clave del Rendimiento Considerar las evidencias de las metas alcanzadas por la organización en relación con...	Criterio 9: Resultados Clave del Rendimiento Considerar los resultados alcanzados por la organización en relación con...
Subcriterio 9.1 Resultados externos: Consecución de objetivos en términos de productos y efectos.	Subcriterio 9.1 Resultados externos: resultados e impacto a conseguir
Subcriterio 9.2 Resultados internos	Subcriterio 9.2 Resultados internos: nivel de eficiencia.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

