



**EL MARCO COMÚN  
DE  
EVALUACIÓN**



MEJORAR  
UNA ORGANIZACIÓN  
POR MEDIO DE  
LA AUTOEVALUACIÓN

(Página en blanco)

# **CAF**

## **EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN**

Mejorar una organización  
por medio de la autoevaluación

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

**MADRID 2007**

Primera edición: 2003

Segunda edición, revisada y ampliada: 2007

Equipo editor:

Emilio Casals Peralta

Consuelo Hidalgo Gómez

María Jesús Jiménez de Diego

Joaquín Ruiz López

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

Esta obra se acoge al amparo del Derecho de la Propiedad Intelectual. Quedan reservados todos los derechos inherentes a que ampara la Ley, así como los de traducción, reimpresión, e internet (página web). Se permite la reproducción, citando la fuente.

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

Catálogo general de publicaciones oficiales:

<http://www.060.es>

NIPO: 331-07-013-9

## SUMARIO

<b>Presentación</b>	06
<b>Introducción</b>	08
<b>Criterios Agentes Facilitadores</b>	16
Criterio 1: Liderazgo	17
Criterio 2: Estrategia y Planificación	22
Criterio 3: Personas	25
Criterio 4: Alianzas y Recursos	29
Criterio 5: Procesos	35
<b>Criterios Resultados</b>	39
Criterio 6: Resultados orientados a los ciudadanos/clientes	40
Criterio 7: Resultados en las Personas	43
Criterio 8: Resultados en la Sociedad	46
Criterio 9: Resultados Clave del Rendimiento	49
<b>Sistema de Puntuación y Paneles de Evaluación</b>	52
<b>Guía de uso del CAF</b>	62
<b><i>Benchlearning</i></b>	80
<b>La experiencia española con el Modelo CAF</b>	85
<b>Glosario</b>	87

## PRESENTACIÓN

La evaluación de la calidad de los servicios ofertados por la Administración se ha convertido en un elemento esencial del buen gobierno que sitúa a los ciudadanos en el centro de sus decisiones.

En este contexto, la Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, adscrita al Ministerio de Administraciones Públicas (MAP) tiene entre sus cometidos el impulso de la calidad institucional de las Administraciones Públicas, con el objetivo de aportar información a los gerentes públicos para la mejor toma de decisiones en relación con la prestación de servicios públicos, promover el aprendizaje y la mejora organizacional en las instituciones públicas, contribuyendo a aumentar su rendimiento y finalmente para incrementar la orientación de la Administración al ciudadano.

Dentro de la actuación de la Agencia en el ámbito de la calidad de los servicios se integran los programas del Marco general para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado, establecido por el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio. Entre dichos programas destaca el Programa de Evaluación de la calidad de las organizaciones, que prevé que aquellas organizaciones que constituyen la Administración General del Estado someterán sus actividades y resultados a una evaluación conforme a modelos de gestión de calidad reconocidos con el fin de disponer de la información relativa al nivel de calidad ofrecido a los ciudadanos.

Entre los modelos reconocidos para realizar la evaluación de la calidad, se encuentran:

- El Modelo EFQM de Excelencia, de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, en su adaptación realizada por el Ministerio de Administraciones Públicas, indicado para la autoevaluación de unidades administrativas que hayan alcanzado un cierto nivel de madurez organizacional y de experiencia en gestión de calidad.
- El Marco Común de Evaluación (CAF) desarrollado por el Grupo de Servicios Públicos Innovadores (IPSG).
- El Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM) diseñado por el Ministerio de Administraciones Públicas y desarrollado por la Agencia que permite a las organizaciones sin mayor experiencia en gestión de calidad conocer el nivel de su rendimiento y facilitarles, en su caso, la incorporación a la práctica de la autoevaluación conforme a otros modelos más avanzados

La versión 2006 del Modelo CAF, objeto de esta publicación, es el fruto de la revisión del CAF 2002 llevada a cabo por el Grupo de Servicios Públicos Innovadores (IPSG), en el que representantes de la Agencia participan desde su creación, y ha sido presentada oficialmente durante la 4ª Conferencia de Calidad de las Administraciones Públicas de la Unión Europea, que tuvo lugar en Tampere (Finlandia) en septiembre de 2006 y supone la actualización de la publicación *El Marco Común de Evaluación. Mejorar una*

*organización a través de la Autoevaluación*, realizada por el MAP en 2003 para dar a conocer a las organizaciones públicas españolas el Modelo CAF en su versión de 2002.

La adhesión a la Unión Europea de nuevos países ha supuesto nuevas necesidades y visiones sobre la implantación de un sistema de gestión de calidad en diferentes administraciones públicas. Asimismo, los estudios de 2003 y 2005 sobre la aplicación del CAF en las organizaciones públicas europeas, realizados por el Centro de Recursos del CAF del Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA), permitieron la identificación de una serie de áreas de mejora que deberían introducirse en el Modelo CAF 2002 y que pueden resumirse en la necesidad de hacerlo aún más sencillo de aplicar, mejorando la redacción de los ejemplos de los criterios y subcriterios y el sistema de puntuación, y ampliando los contenidos de la Guía de Uso del CAF con sugerencias y directrices para la planificación de acciones de mejora y con una guía sobre *benchlearning* entre los usuarios del CAF.

En la revisión del Modelo se ha tenido muy en cuenta el contexto democrático en el que se desarrolla la gestión de las organizaciones del sector público europeo donde aparecen enfoques como la responsabilidad y la rendición de cuentas dentro de un marco normativo, legal y regulatorio tanto nacional como europeo; la comunicación activa entre el nivel político y el nivel técnico de las organizaciones; la necesidad de equilibrar las necesidades de todos los grupos de interés en un contexto de restricción presupuestaria; el compromiso de alcanzar los objetivos marcados por medio de la innovación, modernización y mejora de la gestión y finalmente, el desarrollo del valor de servicio público que obliga a prestar a los ciudadanos unos servicios públicos excelentes.

El Marco Común de Evaluación (CAF) constituye una herramienta para la evaluación de la gestión de las organizaciones administrativas que se inscribe plenamente en la línea estratégica de la Agencia correspondiente al impulso a la calidad de los servicios como un compromiso con la ciudadanía.

JUAN ANTONIO GARDE ROCA

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

## INTRODUCCIÓN

### Definición

El Marco Común de Evaluación (CAF) es una herramienta de gestión de la calidad total inspirada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y en el Modelo de la Universidad Alemana de Ciencias Administrativas de Speyer. Está basado 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 la planificación, las personas, las alianzas y 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.

### Origen y desarrollo

El CAF es el resultado de la cooperación entre los Ministros responsables de Administración Pública de la Unión Europea (UE) y se ha desarrollado conjuntamente bajo los auspicios del Grupo de Servicios Públicos Innovadores (IPSG), grupo de trabajo constituido por expertos nacionales designados por los Directores Generales con el fin de promover los intercambios y la cooperación en lo relativo a vías innovadoras de modernización de la prestación de los servicios públicos y la gobernanza en los Estados Miembros de la Unión Europea.

En mayo de 2000 se presentó una versión piloto del CAF, lanzándose la primera versión revisada en 2002. Por decisión de los Directores Generales de Administración Pública, se creó en el Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA) en Maastricht un Centro de Recursos del CAF (CR). El EIPA en una declaración de su estrategia señaló su interés en jugar ese papel de Centro de Recursos del CAF y definió sus objetivos al respecto.

Junto con la red de corresponsales nacionales de CAF y asistido por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y por la Universidad de Speyer, el Centro de Recursos del CAF preparó la implantación del Modelo por medio de diferentes vías y evaluó su utilización. Entre 2000 y 2005, aproximadamente 900 organizaciones públicas europeas utilizaron el CAF para mejorar. Asimismo, fuera de Europa se percibe un gran interés en utilizar esta herramienta, como por ejemplo en China, Oriente Medio, República Dominicana y Brasil. Más de 300 usuarios del CAF participaron en el primer y segundo Evento Europeo CAF que tuvieron lugar en Roma (2003) y Luxemburgo (2005) respectivamente. Dos estudios realizados por el EIPA, en el contexto de estos eventos, ofrecen información detallada sobre el uso del CAF en Europa y fueron tomados como base para la revisión del CAF 2006. Para permitir la integración de buenas prácticas en las administraciones públicas de toda Europa y quizás de fuera de sus fronteras, se ha desarrollado en el EIPA una base de datos de

aplicaciones del CAF y pronto estará disponible una herramienta electrónica CAF para la comunidad de usuarios. La página web del CAF ofrece toda la información disponible en el nivel europeo. El Modelo está siendo traducido a 19 idiomas y muchos países están desarrollando también estructuras específicas para el CAF, incluyendo actividades formativas, herramientas electrónicas, documentos, actos de usuarios de CAF y bases de datos. Todas estas actividades aseguran la participación de todos los actores en la consecución del objetivo marcado por la presidencia del Reino Unido: Conseguir 2 000 usuarios de CAF registrados en 2010.

Los Ministros responsables de Administración Pública de la Unión Europea expresaron al final de la Presidencia luxemburguesa, en junio de 2005, su reconocimiento al fructífero intercambio de ideas, experiencias y buenas/mejores prácticas entre las Administraciones Públicas de los Estados Miembros de la UE dentro de la Red Europea de Administraciones Públicas (EUPAN) y por el desarrollo y utilización de herramientas tales como el Marco Común de Evaluación. Asimismo, pidieron una mayor integración del enfoque de calidad con la Agenda de Lisboa. La revisión del CAF 2006 ha tomado en consideración esta demanda.

### **Propósito principal y elementos de apoyo**

El CAF 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 ofrece un marco de autoevaluación que es conceptualmente similar al de los principales modelos de gestión de la calidad total, en particular al modelo EFQM, pero está específicamente diseñado para las organizaciones del sector público teniendo en cuenta sus peculiaridades.

El CAF tiene cuatro propósitos principales:

1. Introducir a la administración pública de forma progresiva, en los principios de la gestión de la calidad total y guiarla por medio del conocimiento y la utilización de la autoevaluación, a partir de la Planificación y el Desarrollo de actividades hasta completar el ciclo "Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar" (PDCA);
2. Facilitar la autoevaluación de una organización pública con el fin de obtener un diagnóstico y definir acciones de mejora;
3. Hacer de puente entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de la calidad.
4. Facilitar el *benchlearning* entre las organizaciones del sector público.

Para conseguir estos propósitos se han desarrollado una serie de elementos que se explican en este documento: la estructura de 9 criterios y 28 subcriterios con ejemplos; paneles de evaluación para los criterios agentes y para los resultados, guía de uso para la autoevaluación, para las acciones de mejora y para proyectos de *benchlearning* y un glosario.

### **Organizaciones a las que se dirige**

El CAF ha sido diseñado para ser utilizado en todo el sector público y es aplicable a las organizaciones públicas pertenecientes a la administración estatal, federal, regional o local. Se puede utilizar en diversas circunstancias, como parte de un programa sistemático de reforma o como base para la mejora en organizaciones específicas del sector público. En algunos casos, y especialmente en organizaciones muy grandes, la autoevaluación puede también llevarse a cabo en una parte de la organización, como una sección o un departamento.

### **Personalización de la herramienta**

Como el CAF es una herramienta genérica, se puede recomendar la personalización de su uso pero es obligatorio el respeto a sus elementos básicos: 9 criterios, 28 subcriterios y el sistema de puntuación. La utilización de los ejemplos y el proceso de autoevaluación es libre y flexible pero se recomienda tener en cuenta los elementos clave que aparecen en la Guía de Uso.

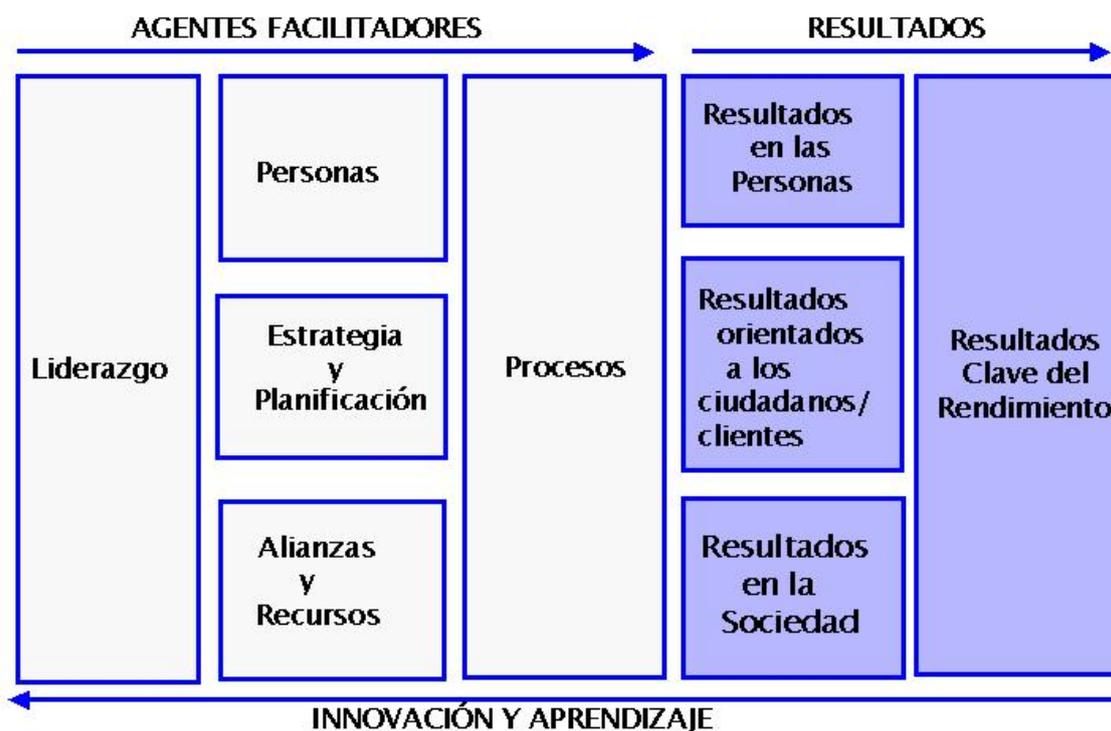
### **Estructura**

La estructura<sup>1</sup> del CAF aparece ilustrada en el siguiente diagrama:

---

<sup>1</sup> Basada en el Modelo EFQM

## EL MODELO CAF 2006



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 los Agentes Facilitadores de una organización y 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 y los resultados clave del rendimiento se miden por medio de medidas de percepción y se evalúan con indicadores internos. Cada criterio se descompone 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 explorar cómo la organización responde a los requisitos expresados en el subcriterio.

### Principales características

La utilización del CAF proporciona a una organización un potente marco de actuación para iniciar un proceso de mejora continua.

El CAF proporciona:

- Una evaluación basada en evidencias frente a un conjunto de criterios que han sido ampliamente aceptados en el sector público de Europa.
- Oportunidades para identificar el progreso y destacar los logros alcanzados.

- Un medio para dar coherencia a la dirección y consenso sobre aquello que es preciso hacer para mejorar una organización.
- Un nexo de unión entre los resultados a alcanzar y las prácticas que los apoyan o agentes facilitadores.
- Un medio para generar entusiasmo entre los empleados de la organización involucrándolos en los procesos de mejora.
- Oportunidades para promover y compartir buenas prácticas entre diferentes áreas de una organización y entre distintas organizaciones.
- Un medio para integrar iniciativas de calidad en la actividad normal de la organización.
- Un medio de medir el progreso en el tiempo realizando autoevaluaciones periódicas.

### **Conceptos y valores del CAF**

Como herramienta de gestión de la calidad total, el CAF suscribe los conceptos fundamentales de excelencia definidos por la EFQM: orientación a resultados, orientación al cliente, liderazgo y coherencia, gestión por procesos y hechos, involucración de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social corporativa. Todo ello dirigido a la mejora del rendimiento de una organización pública sobre la base de estos conceptos.

La gestión pública y la calidad en el sector público se desarrollan en unas condiciones únicas y especiales comparadas con el sector privado. Se les supone unas condiciones previas básicas, comunes a nuestra cultura administrativa y socio-política europea: legitimidad (democrática, parlamentaria), estado de derecho y un comportamiento ético basado en valores comunes y principios tales como transparencia, rendición de cuentas, participación, diversidad, igualdad, justicia social, solidaridad, colaboración y partenariado.

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

Por ello, la evaluación del rendimiento lleva a la identificación de los siguientes rasgos fundamentales de una organización del sector público:

- Responsabilidad democrática / Rendición de cuentas;
- Actuación dentro de un marco legislativo, legal y regulatorio;
- Comunicación con el nivel político;
- Implicación de los grupos de interés y equilibrio de sus necesidades;
- Excelencia en la prestación del servicio;

- Buena relación calidad/precio;
- Alcanzar los objetivos;
- Gestión de la modernización, la innovación y el cambio.

### **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 de causa-efecto entre la parte izquierda del diagrama 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).

Sólo a estos últimos puede aplicarse el carácter holístico.

#### *Interconexiones entre la parte izquierda y la derecha del modelo*

Consisten en la relación causa-efecto entre los agentes facilitadores (causas) y los resultados (efectos), 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, dado que 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 examinarse la existencia de una retroalimentación desde los resultados del lado derecho del modelo a 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, en el proceso de autoevaluación debe analizarse este tipo de relaciones. De hecho, su intensidad puede ser distinta de unas organizaciones a otras y su naturaleza determina en gran medida la calidad de la organización. Las organizaciones excelentes se caracterizan, por ejemplo, por una fuerte interacción entre el criterio 1 y los criterios 2, 3 y 4; y entre el 3 y el 4 y 5. Las relaciones no están obviamente limitadas al nivel de los criterios. A

menudo, las relaciones o interacciones sustanciales se materializan a nivel de los subcriterios.

### **Importancia de las evidencias y de las mediciones**

La autoevaluación y su implantación en las organizaciones públicas es muy difícil sin una información fiable sobre las diferentes funciones de la organización. El CAF alienta a las organizaciones del sector público a recoger y utilizar información pero muy a menudo esta información no se encuentra disponible en la primera autoevaluación. Es por ello que el CAF se considera algunas veces como una “medición en base cero”, que indica las áreas en las que es esencial empezar a medir. Cuanto más progresa una organización hacia la mejora continua, más información recoge y gestiona de forma progresiva, tanto externa como internamente.

### **Papel del sistema de puntuación**

Uno de los elementos obligatorios del CAF es el sistema de puntuación. Aunque la identificación de puntos fuertes y de áreas de mejora y las consiguientes acciones de mejora son los resultados más importantes de la autoevaluación, en ocasiones las organizaciones se centran demasiado en las puntuaciones. En esta nueva versión del CAF se ha mantenido y reelaborado el sistema de puntuación.

Asignar una puntuación a cada subcriterio y criterio del CAF tiene cuatro propósitos:

1. Dar un indicio 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 asociados válidos para aprender de ellos.

La novedad en el CAF 2006 es la puesta a disposición de dos vías de puntuación. La “clásica” y la “afinada”. Sobre ellas se ofrece más información en el capítulo dedicado a la puntuación.

### **Terminología de gestión y glosario**

Muchas organizaciones del sector público que utilizan el CAF por primera vez se enfrentan a una terminología a la que es difícil acceder. Tener alguna experiencia en gestión pública ayuda a vencer esta dificultad, pero muchas de las personas que realizan la autoevaluación con CAF pueden carecer de ella. El glosario, incluido al final

de este documento, pretende ayudarles ofreciendo una definición más precisa de los términos y conceptos fundamentales incluidos en el modelo.

Dada la naturaleza de los “clientes” del sector público, queremos dejar claro desde el principio lo que entendemos por “ciudadanos/clientes”. Este término se usa para enfatizar la doble relación entre administración pública y:

- Los usuarios de los servicios, y
- Todos los miembros del público, quienes como ciudadanos y contribuyentes tienen un interés en los servicios que se prestan y en sus productos.

### **Diferencias entre el CAF 2002 y el CAF 2006**

Los usuarios de las anteriores versiones del CAF no tendrán dificultades con esta nueva versión.

En el contexto de la estrategia de Lisboa se ha puesto más énfasis en la modernización y la innovación. Por consiguiente, este tema está más explicitado en los criterios de liderazgo y estrategia mientras que la necesidad de innovar permanentemente los procesos está presente en el criterio 5.

La introducción y los ejemplos, a los que se les ha dado una nueva redacción, ilustran mejor la contribución de la gestión de la calidad en el sector público a la buena gobernanza. El sistema de puntuación permite a las organizaciones profundizar en el conocimiento de la evaluación y centrarse más en sus acciones de mejora.

La guía de uso de la autoevaluación y de los planes de mejora ofrece consejos adicionales.

El éxito reciente del *benchlearning* con el CAF ha inspirado las nuevas directrices en este campo.

Resumiendo, la autoevaluación conforme al modelo CAF ofrece a la organización una oportunidad para aprender más sobre sí misma. Comparado con un modelo de gestión de la calidad total, el CAF ha sido diseñado como un modelo introductorio y fácil de usar. Obviamente, aquellas organizaciones que quieran ir más allá podrán escoger alguno de los modelos más complejos. El CAF tiene la ventaja de ser compatible con esos modelos y por lo tanto, puede ser un primer paso para una organización que quiera ir más lejos en la gestión de la calidad.

Sabemos que ¡el CAF funciona!

El CAF es de dominio público y gratuito. Las organizaciones pueden utilizarlo libremente.

## **CRITERIOS AGENTES FACILITADORES**

Los criterios 1 a 5 tratan de las características de los Agentes Facilitadores de una organización. 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 criterios Agentes Facilitadores deberá basarse en su Panel de Valoración (ver Sistema de Puntuación y Paneles de Evaluación).

## **Criterio 1: Liderazgo**

### **Definición**

El comportamiento de los líderes de una organización puede ayudar a aclarar y a definir un propósito común, así como a crear un ambiente en el que la organización y las personas que la componen alcancen la excelencia.

Los líderes dirigen la organización y desarrollan la misión, la visión y los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo. Motivan y apoyan a las personas de la organización actuando como modelos de referencia con un comportamiento apropiado y coherente con los valores implícitos y explícitos

Los líderes desarrollan, implantan y controlan el sistema de gestión de la organización y revisan el rendimiento y los resultados. Son responsables de la mejora de la gestión y de prepararse para el futuro introduciendo en la organización los cambios necesarios para el cumplimiento de la misión.

En el sector público, los líderes son la principal interfaz entre la organización y los políticos y asumen las responsabilidades de forma compartida, siendo asimismo responsables de la gestión de las relaciones con otros grupos de interés asegurando la satisfacción de sus necesidades.

### **Implicaciones clave**

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 asesorándoles en términos de análisis, previsiones y visión de futuro, siendo también responsables de su implantación y desarrollo.

Por lo tanto, dentro del sector público es necesario hacer una distinción entre el papel de los líderes políticos y el de los líderes o directivos de las organizaciones. El CAF se centra en la gestión de las organizaciones públicas y no en la "calidad" de las políticas públicas que son responsabilidad de los políticos. Además de sus propios valores, las organizaciones del sector público europeo comparten una serie de valores comunes tales como la legalidad, la transparencia, la equidad, la diversidad y el rechazo a los conflictos de intereses. Los líderes comunican esos valores a toda la organización y los pueden traducir a códigos de conducta que guían el comportamiento profesional de las personas de la organización.

Los líderes deben crear las condiciones óptimas para que su organización se adapte a los continuos cambios de la sociedad a la que sirve. Deben buscar oportunidades para innovar y modernizar la organización e integrar activamente los enfoques de administración electrónica (*e-government*).

En general, se requiere que los líderes de las organizaciones del sector público trabajen con los recursos asignados para alcanzar los objetivos y las metas, lo que, a veces, obliga a equilibrar las necesidades de los ciudadanos, de los políticos y de otros grupos de interés. Por ello, los líderes necesitan comprender claramente quiénes son sus clientes, cuáles son sus necesidades y cómo éstas pueden equilibrarse con los imperativos políticos, demostrando su compromiso claro con los primeros y con los demás grupos de interés.

### **Evaluación: Considerar las evidencias de lo que hacen los líderes de la organización para**

#### ***1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores.***

Ejemplos:

- a. Formular y desarrollar la misión (cuáles son nuestros objetivos) y la visión (dónde queremos llegar) de la organización implicando a los grupos de interés relevantes y a los empleados.
- b. Traducir la misión y la visión en objetivos estratégicos (largo y medio plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y en acciones concretas.
- c. Establecer un marco de valores que incluya la transparencia, la ética y el servicio a los ciudadanos, así como un código de conducta, con la participación de los grupos de interés.
- d. Fortalecer la confianza y el respeto mutuo entre los líderes/directivos y los empleados (por ejemplo, definiendo normas de buen liderazgo).
- e. Crear las condiciones adecuadas para el desarrollo de una comunicación efectiva. Asegurar que la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos se comunican a todos los empleados de la organización y a otros grupos de interés.
- f. Revisar periódicamente la misión, la visión y los valores reflejando los cambios en el medio externo.
- g. Gestionar los "conflictos de intereses" identificando áreas potenciales donde puedan darse y ofreciendo directrices a los empleados.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

**1.2. *Desarrollar e implantar un sistema para gestionar la organización, el desempeño y el cambio***

Ejemplos:

- a. Desarrollar procesos y estructuras organizativas de acuerdo con la estrategia, la planificación y las necesidades y expectativas de los grupos de interés, utilizando la tecnología disponible.
- b. Definir formas de gestión apropiadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias/capacidades) y asegurar un sistema para gestionar los procesos.
- c. Desarrollar y consensuar objetivos y metas medibles para todos los niveles de la organización.
- d. Dirigir la organización para conseguir los objetivos de efectos y resultados teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.
- e. Formular y alinear la estrategia de red/administración electrónica con los objetivos estratégicos y operativos de la organización.
- f. Establecer un sistema de información para la gestión, incluyendo auditorías internas.
- g. Establecer un marco adecuado para la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.
- h. Aplicar permanentemente sistemas de gestión de la calidad total tales como el Modelo CAF y el Modelo EFQM de Excelencia.
- i. Desarrollar en la organización un sistema de objetivos estratégicos y operativos o de medición del rendimiento en toda la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral).
- j. Desarrollar sistemas de gestión de la calidad tales como la norma ISO 9001:2000; *Service Level Agreements (SLAS)* y diferentes tipos de certificación.
- k. Identificar y establecer las prioridades para introducir los cambios necesarios relativos al diseño organizativo y al modelo de gestión.
- l. Comunicar los cambios y las razones para el cambio a los empleados y a los grupos de interés relevantes.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

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

Ejemplos:

- a. Dirigir con el ejemplo, actuando de acuerdo con los objetivos y valores establecidos.
- b. Demostrar la voluntad personal de los líderes/directivos a aceptar el cambio con un diálogo constructivo.
- c. Mantener informados a los empleados sobre los temas clave que les conciernen.
- d. Apoyar a los empleados ayudándoles a cumplir con sus obligaciones, a realizar sus planes y alcanzar sus objetivos, en consonancia con el logro de los objetivos de la organización.
- e. Estimular, animar y crear las condiciones necesarias para la delegación de competencias, responsabilidades y capacidades (empowerment) incluyendo la rendición de cuentas.
- f. Promover una cultura de innovación y mejora animando y apoyando a los empleados para que hagan sugerencias y sean proactivos en el trabajo diario.
- g. Reconocer y recompensar los esfuerzos de los equipos y las personas.
- h. Respetar y atender las necesidades individuales y las circunstancias personales de los empleados.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

### **1.4. *Gestionar las relaciones con los políticos y con otros grupos de interés para garantizar que se comparte la responsabilidad***

Ejemplos:

- a. Identificar las políticas públicas que afectan a la organización.
- b. Mantener relaciones proactivas y regulares con las autoridades políticas de las correspondientes áreas ejecutivas y legislativas.
- c. Asegurar que los objetivos y las metas de la organización están alineados con las políticas públicas.

- d. Desarrollar y mantener alianzas y redes con los grupos de interés relevantes (ciudadanos, ONG´s, grupos de interés, empresas y otras autoridades públicas).
- e. Involucrar a los políticos y a otros grupos de interés en la definición de los objetivos sobre productos y resultados y en el desarrollo del sistema de gestión de la organización
- f. Tratar de que la organización y los servicios que presta obtengan reconocimiento público y buena reputación.
- g. Desarrollar un concepto de marketing (enfocado al producto o al servicio) y comunicarlo a los grupos de interés.
- h. Participar en las actividades de asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de interés.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

## **Criterio 2: Estrategia y Planificación**

### **Definición**

La manera en que la organización combina de manera eficaz sus actividades interrelacionadas determina su rendimiento total. La organización implanta su misión y visión mediante una clara estrategia centrada en los grupos de interés, alineada con las políticas públicas y con las necesidades de aquellos y apoyada por una gestión de los recursos y los procesos en continua mejora. La estrategia se traduce en planes, objetivos y metas medibles. La planificación y la estrategia reflejan lo que hace la organización para implantar la modernización y la innovación.

### **Implicaciones clave**

La estrategia y la planificación son parte del ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar), que comienza por recoger información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés y sobre los efectos y resultados, con el fin de alimentar el proceso de planificación. Esto incluye la utilización de información fiable que incluye las percepciones de los grupos de interés para informar a las políticas operativas, a la planificación y a la dirección estratégica. La retroalimentación a partir de un proceso interno de revisión es también fundamental para introducir mejoras planificadas en el funcionamiento de la organización.

Para realizar un seguimiento efectivo y una medición de los resultados de la organización es crucial identificar los factores críticos de éxito –condiciones que deben cumplirse para alcanzar los objetivos estratégicos- y establecer las metas a conseguir. Los objetivos deberán formularse de tal manera que permitan diferenciar los productos (*outputs*) y los efectos (*outcomes*).

Las organizaciones deberán controlar de forma crítica y coherente la implantación de su planificación y estrategia y actualizarlas y adaptarlas cuando se considere necesario.

**Evaluación: Tomar en consideración las evidencias de lo que hace la organización para**

### **2.1. *Recoger información relativa a las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés.***

Ejemplos:

- a. Identificar a todos los grupos de interés relevantes.

- b. Recoger y analizar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés y sus necesidades y expectativas.
- c. Recabar periódicamente información y analizar su origen, exactitud y calidad. Debe incluirse la información sobre variables importantes como las referidas al desarrollo social, ecológico, económico, legal y demográfico.
- d. Analizar sistemáticamente las fortalezas y las debilidades de la organización (por ejemplo, mediante un diagnóstico con un sistema de gestión de la calidad total, con CAF o EFQM, o un análisis DAFO).

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

**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***

Ejemplos:

- a. Desarrollar y aplicar métodos para controlar, medir y evaluar el rendimiento de la organización a todos los niveles, asegurando el control de la implantación de la estrategia de la organización.
- b. Analizar sistemáticamente riesgos y oportunidades (por ejemplo con un análisis DAFO) e identificar los factores críticos de éxito evaluando regularmente esos factores en el entorno de la organización, incluidos los cambios políticos.
- c. Evaluar las tareas actuales en términos de productos (resultados) y efectos (impactos) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.
- d. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones a corto y largo plazo y las demandas de los grupos de interés.
- e. Evaluar las necesidades de reorganizar y mejorar estrategias y métodos de planificación.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

### **2.3. *Implantar la estrategia y la planificación en toda la organización***

Ejemplos:

- a. Implantar la estrategia y la planificación mediante el acuerdo en la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, unos procesos y una estructura organizativa adecuados.
- b. Implicar a los grupos de interés en el proceso de implantación de la estrategia y la planificación y priorizar sus expectativas y necesidades.
- c. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización en sus correspondientes planes y tareas en todas las unidades y para todos los individuos de la organización.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

### **2.4. *Planificar, implantar y revisar la modernización y la innovación***

Ejemplos:

- a. Crear y desarrollar una nueva cultura y preparación para la innovación mediante la formación, el *benchmarking* y el establecimiento de laboratorios de aprendizaje (*learning labs*), centrándose en el papel del pensamiento estratégico y la planificación.
- b. Controlar de forma sistemática los indicadores internos del cambio y las demandas externas de modernización e innovación.
- c. Planificar los cambios dirigidos a los procesos de modernización e innovación (por ejemplo, aplicando servicios en red) a partir del debate con los grupos de interés.
- d. Integrar instrumentos y medidas; por ejemplo: mediciones de entrada (*input*) + salida (*output*) + efecto (*outcome*); utilización de sistemas de gestión de la calidad total.
- e. Asegurar el despliegue de un sistema eficiente de gestión del cambio que incluya el control del progreso en la innovación.
- f. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para implantar los cambios planificados.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

## **Criterio 3: Personas**

### **Definición**

Las personas son la organización. Son el activo más importante de la organización. La manera en que los empleados interactúan unos con otros y gestionan los recursos disponibles es lo que, en última instancia, decide el éxito de una organización. El respeto, el diálogo, la responsabilización (*empowerment*) y un entorno seguro y saludable son fundamentales para asegurar el compromiso y la participación de las personas en el camino a la excelencia de la organización. Ésta gestiona, desarrolla y permite que se desarrollen las capacidades y todo el potencial de su personal, tanto a nivel de los individuos como de toda la organización, con el fin de apoyar su estrategia y planificación y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

### **Implicaciones clave**

En el Criterio 3 se evalúa si la organización alinea sus objetivos estratégicos con los recursos humanos de forma que éstos sean identificados, desarrollados, desplegados y atendidos para lograr la óptima utilización y el éxito. Hay que ampliar el alcance de la gestión de personal para que sea ventajosa tanto para la organización como para los empleados. Las personas deben ser ayudadas para que puedan desarrollar todo su potencial. Cuidar el bienestar de las personas es un aspecto importante de la gestión del personal.

Cuando las organizaciones crean marcos para permitir que los empleados desarrollen sus capacidades, asuman mayores responsabilidades y tomen más iniciativa, éstos contribuyen al desarrollo de su trabajo. Todo ello se hace posible asegurando que los empleados asocian sus objetivos de desempeño con los objetivos estratégicos de la organización y también implicándoles en el establecimiento de políticas relacionadas con la selección, la formación y el reconocimiento de las personas.

Finalmente, el Criterio 3 refleja la capacidad de los directivos/líderes y de los empleados para cooperar activamente en el desarrollo de la organización, rompiendo los compartimentos estancos por medio del diálogo, creando espacios para la creatividad, la innovación y las sugerencias para mejorar los resultados. Todo esto ayuda a incrementar la satisfacción de los empleados.

La correcta aplicación de la política de personal no es únicamente responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, depende sobre todo de los líderes, directivos y jefes de departamento de toda la organización, de cómo atienden los problemas de las personas y de cómo promueven activamente una cultura de comunicación y transparencia. Las organizaciones pueden, al evaluar su rendimiento, tener en cuenta cualquier restricción en su libertad de acción que se derive de las políticas nacionales o generales de personal, de retribuciones, etc., e indicar cómo operan con esas restricciones para optimizar el potencial de su personal.

**Evaluación: Considerar las evidencias de lo que hace la organización para**

***3.1. Planificar, gestionar y mejorar con transparencia los Recursos Humanos de acuerdo con la estrategia y la planificación***

Ejemplos:

- a. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- b. Desarrollar y comunicar una política de gestión de recursos humanos basada en la estrategia y planificación de la organización.
- c. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, distribución, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar las tareas y para equilibrar éstas con las responsabilidades.
- d. Controlar la inversión en recursos humanos en la producción y desarrollo de servicios en red.
- e. Controlar y consensuar una política clara con criterios objetivos para la selección, promoción, remuneración, reconocimiento y asignación de funciones de gestión.
- f. Asegurar unas buenas condiciones de trabajo en toda la organización incluyendo la atención a las necesidades sobre salud y seguridad.
- g. 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, religión).
- h. Asegurar que las condiciones de trabajo son propicias para conciliar la vida laboral y familiar de los empleados.
- i. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

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

Ejemplos:

- a. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como de la organización, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes.
- b. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación consensuado basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas (haciendo, por ejemplo, distinción entre programas de formación obligatorios y optativos).
- c. Desarrollar y consensuar actividades y planes de formación para todos los empleados, poniendo especial énfasis en temas de gestión, liderazgo y habilidades para tratar con los clientes/ciudadanos y asociados. Asimismo, puede incluir formación en técnicas para prestar servicios en red.
- d. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los asociados.
- e. Apoyar y ayudar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (*coaching*), la tutoría o la asignación de un mentor).
- f. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.
- g. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [*e-learning*]).
- h. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos y de conflictos de interés.
- i. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas en relación con el coste de actividades, por medio del control y el análisis coste-beneficio.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

### **3.3. *Involucrar a los empleados por medio del diálogo y la responsabilización (empowerment)***

Ejemplos:

- a. Promover una cultura de comunicación y diálogo abiertos y de trabajo en equipo.
- b. Crear de forma proactiva un entorno propicio y desarrollar mecanismos adecuados para recoger ideas y sugerencias de los empleados (por ejemplo, sistemas de sugerencias, grupos de trabajo, técnica del *brainstorming*).
- c. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.
- d. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.
- e. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes e interpretaciones.
- f. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre sus jefes/directivos.
- g. Consultar con los representantes de los empleados (por ejemplo, con los sindicatos).

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

## **Criterio 4: Alianzas y Recursos**

### **Definición**

Cómo la organización planifica y gestiona sus alianzas clave –especialmente con los ciudadanos/clientes- con el fin de apoyar su estrategia y planificación y el funcionamiento eficaz de sus procesos. En este sentido, las alianzas son recursos importantes para el buen funcionamiento de la organización.

Junto a las alianzas, las organizaciones necesitan los recursos más tradicionales –tales como recursos financieros, tecnológicos, instalaciones- para asegurar su eficaz funcionamiento. Estos recursos se utilizan y desarrollan para apoyar la estrategia y los procesos más importantes de la organización con el fin de alcanzar los objetivos de la manera más eficiente posible. Con una gestión transparente, las organizaciones pueden rendir cuentas a los ciudadanos/clientes sobre el uso legítimo de los recursos disponibles.

### **Implicaciones clave**

En una sociedad en continuo cambio y creciente complejidad, las organizaciones públicas deben gestionar las relaciones con otras organizaciones tanto públicas como privadas para hacer realidad sus objetivos estratégicos.

Otra consecuencia de esta complejidad es la necesidad de incrementar el papel activo de los ciudadanos/clientes como asociados clave. Los términos “ciudadano” y “cliente” se refieren al distinto papel del ciudadano como interesado y como usuario del servicio. En este criterio, el CAF se centra en la involucración de los ciudadanos en los temas del sector público y en el desarrollo de políticas públicas abiertas hacia sus necesidades y expectativas.

A la hora de gestionar sus recursos financieros, a menudo las organizaciones del sector público están sujetas a limitaciones y presiones mayores que las del sector privado. La capacidad de las organizaciones públicas para generar recursos financieros adicionales puede ser limitada, al igual que su libertad para asignar o reasignar sus fondos a los servicios cuya prestación se les ha encomendado. Es por tanto fundamental que se mida la eficacia y la eficiencia de los servicios que se prestan. Los sistemas de gestión financiera, control interno y contabilidad son la base de una sólida rendición de cuentas sobre los costes. Aunque, a menudo, las organizaciones públicas tienen poco que decir en la asignación de recursos, mostrar su capacidad para prestar más y mejores servicios a menor coste, supone la oportunidad de ofrecer servicios más innovadores o productos que pueden ser introducidos más rápidamente. Es importante identificar las necesidades de información y conocimiento de la organización y que deberían introducirse en los procesos de revisión de la estrategia y la planificación. La organización debe asegurarse de contar oportunamente con la información y el

conocimiento adecuados y en formatos accesibles para facilitar a los empleados el desarrollo eficaz de su trabajo.

La organización debe asegurar que comparte la información y el conocimiento relevantes con los grupos de interés clave y con otros grupos de interés según sus necesidades.

**Evaluación: Considerar las evidencias de lo que hace la organización para**

#### ***4.1. Desarrollar e implantar relaciones con asociados clave***

Ejemplos:

- a. Identificar potenciales asociados estratégicos y la naturaleza de la alianza (por ejemplo, comprador-proveedor, coproducción, servicios en red).
- b. Establecer acuerdos apropiados de asociación teniendo en cuenta la naturaleza de la relación (por ejemplo, comprador-proveedor, colaborador/coproductor de productos o servicios, cooperación, servicios en red).
- c. Definir las responsabilidades mutuas en la gestión de las alianzas, incluidos los controles.
- d. Controlar y evaluar periódicamente los procesos, los resultados y la naturaleza de las relaciones.
- e. Promover y organizar alianzas para tareas específicas y desarrollar e implantar proyectos conjuntos con otras organizaciones del sector público.
- f. Crear las condiciones para los intercambios de personal con los asociados.
- g. Promover actividades en el área de responsabilidad social corporativa.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

#### ***4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos/clientes***

Ejemplos:

- a. Promover la implicación de los ciudadanos/clientes en materias del sector público y en los procesos de toma de decisiones políticas (por ejemplo, por medio de grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión, círculos de calidad).

- b. Estar abiertos a las ideas, sugerencias y quejas de los ciudadanos/clientes, desarrollando y utilizando los mecanismos adecuados para recogerlas (por ejemplo, por medio de encuestas, grupo de consulta, cuestionarios, buzones de quejas y sugerencias, sondeos de opinión, etc.).
- c. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, sobre sus procesos, etc.).
- d. Asegurar la transparencia de la organización incluyendo la de sus decisiones y su desarrollo (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).
- e. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las agrupaciones de ciudadanos.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

### **4.3. Gestionar las finanzas**

Ejemplos:

- a. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos.
- b. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.
- c. Asegurar una gestión eficiente de los recursos financieros.
- d. Introducir sistemas innovadores de planificación presupuestaria y de planificación de costes (por ejemplo, presupuestos pluri-anales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género).
- e. Controlar permanentemente los costes de la prestación y producción y del cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios y productos habituales, teniendo en cuenta la participación de las unidades de la organización.
- f. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.
- g. Basar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis coste-beneficio.
- h. Desarrollar e introducir controles financieros modernos (por ejemplo, mediante auditorías financieras internas) y promover la transparencia del control financiero entre los empleados.
- i. Crear sistemas paralelos de contabilidad de costes y financieros con inclusión de balances (contabilidad de capitales).

- j. Asegurar la asignación de costes internos (por ejemplo, precios de transferencia: se factura a las unidades por servicios internos).
- k. Incluir datos de resultados no financieros en los documentos presupuestarios.
- l. Introducir análisis comparativos (por ejemplo, *benchmarking*) entre los diferentes actores y organizaciones.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

#### **4.4. Gestionar la información y el conocimiento**

Ejemplos:

- a. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.
- b. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada y usada eficazmente.
- c. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad y alinearlos con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.
- d. 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.
- e. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma accesible para los usuarios.
- f. 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 Puntuación de Agentes Facilitadores*

#### **4.5. Gestionar la tecnología**

Ejemplos:

- a. Implantar una política integral de gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.
- b. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:
  - La gestión de tareas
  - La gestión del conocimiento
  - 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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

#### **4.6. Gestionar las instalaciones**

Ejemplos:

- a. 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).
- b. Garantizar el uso seguro, eficiente y ergonómicamente adecuado de las oficinas basado en los objetivos estratégicos y operativos, la accesibilidad por transporte público, las necesidades personales de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas (por ejemplo, despachos abiertos *versus* despachos individuales, oficinas móviles) y de los equipamientos técnicos (por ejemplo, número de PCs y fotocopiadoras en cada departamento).
- c. Garantizar el mantenimiento eficiente, eficaz, planificado y sostenible de los edificios, las oficinas y los equipos.
- d. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.
- e. 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).

- f. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, por ejemplo, mediante gestión directa o subcontratación.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

## **Criterio 5: Procesos**

### **Definición**

Cómo la organización identifica, gestiona, mejora y desarrolla sus procesos clave para apoyar la estrategia y la planificación. La innovación y la necesidad de generar cada vez mayor valor para los ciudadanos/clientes y otros grupos de interés son dos de los elementos impulsores más importantes en el desarrollo de los procesos.

### **Implicaciones clave**

En cualquier organización existe una relación biunívoca entre el buen nivel de desempeño y su funcionamiento por procesos, cada uno de ellos constituido por una serie de actividades consecutivas que transforman los recursos o entradas (*inputs*) en resultados o salidas (*outputs*) y efectos (*outcomes*), añadiendo valor. Estos procesos pueden ser de diversa naturaleza. Los procesos nucleares son críticos para la prestación de servicios o productos. Los procesos de gestión conducen la organización y los procesos de apoyo procuran los recursos necesarios. Sólo los procesos más importantes, los procesos clave, son objeto de evaluación en el CAF. Un elemento crucial para la identificación, la evaluación y la mejora de los procesos es su contribución y eficacia en relación con el cumplimiento de la misión de la organización. La involucración de los ciudadanos/clientes en las distintas etapas de la gestión de procesos y tomar en consideración sus expectativas contribuyen a su fiabilidad y calidad total.

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

El papel de los ciudadanos/clientes puede ser desempeñado en tres niveles: 1) involucrando a sus representantes, a asociaciones o a paneles específicos de ciudadanos en el diseño de los productos y servicios de la organización; 2) colaborando con ellos en la implantación de servicios y productos; 3) facultándoles para realizar o acceder a servicios y productos por sí mismos.

En la Administración Pública son frecuentes los procesos con funciones interrelacionadas y por ello es crucial integrar de forma satisfactoria la eficacia y eficiencia de los procesos muy interdependientes. Para ello, deben procurarse formas de integración organizacional bien experimentadas tales como la creación de equipos de gestión de los procesos interrelacionados y la designación de directores de equipo.

Ejemplos de procesos de la Administración Pública son:

- Procesos nucleares
  - Provisión de servicios básicos vinculados a la misión de la organización (por ejemplo, recaudación de tributos y pagos de prestaciones de la seguridad social)
  - Atención al cliente por medio de la gestión de las demandas de información
  - Formulación y ejecución de políticas legislativas
- Procesos de gestión
  - Evaluación de la calidad de la recaudación de tributos
  - Procesos de toma de decisiones
- Procesos de apoyo
  - Presupuestación y Planificación
  - Procesos de Gestión de Recursos Humanos

En las unidades de apoyo, los procesos clave deberán estar ligados a su función de apoyo a la organización que es la responsable de la prestación de los servicios esenciales.

Es importante revisar continuamente los procesos dado que el diseño, la innovación y las nuevas tecnologías llegan al mercado a un ritmo cada vez mayor. Con el fin de aprovechar las ventajas de las mejoras potenciales, las organizaciones públicas deben asegurarse de que tienen mecanismos que les permitan recibir información de todos los grupos de interés sobre la importancia de productos y servicios.

**Evaluación: Considerar lo que hace la organización para**

***5.1. Identificar, diseñar, gestionar y mejorar los procesos de forma continua***

Ejemplos:

- a. Identificar, describir y documentar los procesos clave de forma continua.
- b. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos.

- c. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y desarrollo de los procesos clave.
- d. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.
- e. Recoger, registrar y comprender los requisitos legales y otras regulaciones relacionadas con los procesos de la organización, analizándolos y haciendo propuestas para la racionalización de los procesos legalmente integrados con el fin de eliminar las cargas administrativas innecesarias y la burocracia.
- f. Definir indicadores de proceso y establecer objetivos de resultados orientados a los ciudadanos/clientes.
- g. Coordinar y sincronizar los procesos.
- h. Controlar y evaluar los impactos de los servicios en red y de la administración electrónica en los procesos de la organización (por ejemplo, en la eficiencia, calidad y eficacia).
- i. Mejorar los procesos sobre la base de las mediciones de eficiencia, eficacia y resultados (productos (*outputs*) y efectos (*outcomes*)), trabajando con los grupos de interés.
- j. Analizar y evaluar los procesos clave, los riesgos y los factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y los cambios en el entorno.
- k. Identificar, diseñar e implantar cambios en los procesos que conduzcan a servicios prestados en ventanilla única.
- l. Medir y revisar la eficacia de los cambios de los procesos y desarrollar actividades de *benchmarking* para conseguir mejoras.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

## **5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/clientes**

Ejemplos:

- a. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, grupos focales, investigaciones sobre la adecuación de los servicios o productos o sobre si tienen en cuenta aspectos como el género y la diversidad).

- b. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad de los servicios, de los productos y de la información.
- c. Desarrollar directrices y normativa claras utilizando un lenguaje sencillo.
- d. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de las fuentes y canales de información.
- e. Proporcionar a los ciudadanos/clientes la disponibilidad de información apropiada y fiable para proporcionarles asistencia y apoyo.
- f. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios flexibles y con documentos en diversos soportes (lenguaje apropiado, Internet, carteles, folletos, Braille).
- g. Promover la comunicación por medios electrónicos y la interacción con los ciudadanos/clientes.
- h. Desarrollar sistemas y procedimientos que permitan ofrecer respuestas fundamentadas a las consultas y gestionar las quejas.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

### **5.3. Innovar los procesos con la participación de los ciudadanos/clientes**

Ejemplos:

- a. Aprender de las innovaciones de otras organizaciones, tanto nacionales como internacionales.
- b. Involucrar a los grupos de interés en la innovación de los procesos, por ejemplo con pruebas piloto de nuevos servicios y soluciones de administración electrónica.
- c. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en la innovación de los procesos.
- d. Proporcionar los recursos necesarios para innovar los procesos.
- e. Identificar, analizar y vencer los obstáculos a la innovación.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

## **RESULTADOS**

A partir del Criterio 6 en adelante, el objeto de la evaluación cambia de los Criterios Agentes Facilitadores a los Resultados. En los Criterios Resultados se miden las percepciones: lo que los empleados, los ciudadanos/clientes y la sociedad piensan de la organización. Asimismo, se dispone de indicadores internos de rendimiento que muestran cómo de bien lo está haciendo la organización en relación con los objetivos que se ha fijado –los efectos. La evaluación de los resultados requiere una serie de respuestas diferentes, por lo que en adelante, éstas 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**

### **Definición**

Los resultados que alcanza la organización en relación con la satisfacción de los ciudadanos/clientes con la organización y los productos y servicios que presta.

### **Implicaciones Clave**

Las organizaciones del sector público tienen una compleja relación con el público que en algunos casos puede caracterizarse como una relación con clientes –sobre todo en el caso de la prestación directa de servicios por parte de las organizaciones públicas– mientras que en otros casos puede describirse como una relación con ciudadanos, en la que la organización está llamada a determinar y hacer respetar el entorno en el que se desarrolla la vida social y económica. Como las dos facetas no siempre pueden separarse claramente, describiremos esta compleja situación como una relación de ciudadano/cliente. Los ciudadanos/clientes son los receptores o beneficiarios de la actividad y de los productos o los servicios de las organizaciones del sector público y deben definirse, aunque no de forma restrictiva, como los usuarios básicos de los servicios prestados.

Las organizaciones del sector público prestan servicios conforme a las políticas del gobierno central, regional o local y son responsables de rendir cuentas ante los actores políticos correspondientes.

El rendimiento de la organización con respecto a los requisitos legales se contempla en el apartado de resultados de la organización (Criterio 9). Los objetivos de las políticas públicas los establece el gobierno correspondiente, y pueden o no estar impulsados por los ciudadanos/clientes. Las mediciones de satisfacción de los ciudadanos/clientes suelen realizarse sobre áreas que han sido identificadas como importantes por los grupos de clientes y se basan en lo que la organización puede mejorar en el marco de sus competencias específicas para la prestación de servicios.

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

La información que puede recogerse incluye datos sobre los productos y los servicios, la imagen de la organización, cortesía, amabilidad y empatía del personal.

**Evaluación: Tomar en consideración qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, mediante**

***6.1. Resultados de las mediciones de la satisfacción de los ciudadanos/clientes***

Ejemplos:

- a. Resultados en relación con la imagen general de la organización (simpatía, y equidad en el trato; flexibilidad y habilidad para manejar soluciones individuales).
- b. Resultados en relación con la implicación y la participación
- c. Resultados en relación con la accesibilidad (por ejemplo: horarios de apertura al público y tiempos de espera, ventanilla única)
- d. Resultados en relación con los productos y servicios (por ejemplo, calidad, fiabilidad, conformidad con los estándares de calidad, tiempos o plazos de tramitación, calidad del asesoramiento prestado a los ciudadanos/clientes).

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados*

***6.2. Indicadores utilizados para medir los resultados en los ciudadanos/clientes***

Ejemplos:

Indicadores en relación con la imagen global de la organización

- a. Número y tiempos de tramitación de las quejas (por ejemplo, casos de resolución de conflictos de intereses).
- b. Acciones realizadas para mejorar el grado de confianza del público en la organización y en sus productos y servicios.
- c. Tiempos de espera.
- d. Tiempos de tramitación en la prestación de los servicios.
- e. Actividades de formación del personal en relación con el trato eficaz a los ciudadanos/clientes (por ejemplo, profesionalidad, comunicación empática y trato).

- f. Indicadores de cumplimiento de normas sobre aspectos relacionados con el género y la diversidad.

#### Indicadores en relación con la participación

- g. 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.
- h. Sugerencias recibidas y registradas
- i. Implantación y grado de utilización de nuevos e innovadores métodos para atender a los ciudadanos/clientes.

#### Indicadores en relación con los productos y servicios

- j. Cumplimiento de los estándares de calidad de servicio publicados (por ejemplo en las cartas de servicios).
- k. Número de expedientes recurridos por errores o de casos que han requerido repetir el proceso o compensaciones.
- l. Acciones realizadas para mejorar la disponibilidad, exactitud y transparencia de la información.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados*

## **Criterio 7: Resultados en las Personas**

### **Definición**

Los resultados que está alcanzando la organización en relación con las capacidades, la motivación, la satisfacción y el desempeño de su personal.

### **Implicación Clave**

Este criterio se refiere a la satisfacción de todas las personas de la organización. Generalmente, las organizaciones realizan encuestas para conocer el grado de satisfacción del personal, pero pueden utilizarse otras herramientas complementarias tales como los grupos focales, encuestas y evaluaciones. Pueden, asimismo, medir el desempeño de los empleados y el nivel de desarrollo de sus aptitudes.

Las restricciones externas a menudo limitan la libertad de la organización en este ámbito. Por lo tanto, deberían exponerse claramente dichas restricciones y los esfuerzos de la organización para superarlas y tratar de influir sobre ellas.

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

Las organizaciones deberían disponer de una amplia variedad de indicadores internos en relación con el desempeño de las personas que les permita medir los resultados alcanzados en relación con los objetivos y expectativas en áreas tales como la satisfacción general de los empleados, su desempeño, el desarrollo de sus capacidades, su motivación y su grado de compromiso con la organización.

**Evaluación: Considerar qué resultados ha alcanzado la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal, por medio de**

### ***7.1. Resultados de las mediciones de la satisfacción y de la motivación de las personas***

Ejemplos:

Resultados en relación con la satisfacción global con:

- a. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).
- b. El nivel de concienciación de los empleados con el conflicto de intereses.
- c. El nivel de compromiso de los empleados con la organización y su misión.

Resultados relativos a la satisfacción con la dirección y los sistemas de gestión:

- d. La capacidad de la alta dirección de la organización y los directivos medios para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, etc.) y para comunicarse.
- e. Reconocimiento de los esfuerzos individuales y de los equipos.
- f. El enfoque adoptado por la organización para innovar.

Resultados en relación a la satisfacción con las condiciones de trabajo:

- g. El entorno de trabajo y la cultura de la organización (por ejemplo, cómo se gestionan los conflictos, las quejas y los problemas personales).
- h. El enfoque hacia las cuestiones sociales (por ejemplo, flexibilidad de horarios, conciliación de la vida familiar y laboral, la salud).
- i. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.

Resultados en relación con la motivación y la satisfacción con la carrera profesional y el desarrollo de las capacidades:

- j. La capacidad de la dirección para promover una estrategia de recursos humanos y un desarrollo sistemático de las capacidades y el conocimiento por los empleados de las metas de la organización.
- k. Voluntad de los empleados para aceptar los cambios.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados*

## **7.2. Indicadores de resultados en las personas**

Ejemplos:

- a. Indicadores en relación con la satisfacción (por ejemplo, niveles de absentismo o baja laboral por enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas).
- b. Indicadores en relación con el rendimiento (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).
- c. Niveles de utilización de los empleados de las tecnologías de la información y el conocimiento.
- d. 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).
- e. Evidencias de las capacidades para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades.
- f. Índices de rotación del personal dentro de la organización (movilidad).
- g. 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).
- h. Número y frecuencia de acciones de reconocimiento a los individuos y a los equipos.
- i. Número de informes sobre posibles casos de conflicto de intereses identificados.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados*

## **Criterio 8: Resultados en la Sociedad**

### **Definición**

Los resultados que está alcanzando la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad local, nacional e internacional. Aquí se puede incluir la percepción de cómo la organización está orientada y contribuye a la calidad de vida, al medio ambiente y a la conservación de los recursos globales, así como las propias mediciones internas de eficacia que tenga la organización sobre su contribución a la sociedad.

### **Implicaciones Clave**

Las organizaciones del sector público tienen un impacto en la sociedad por la propia naturaleza de sus actividades principales o del mandato establecido por la ley, y los resultados de estas actividades nucleares afectarán directa o indirectamente a determinados beneficiarios. Estos análisis de los efectos inmediatos sobre esos beneficiarios se mostrarán en la satisfacción de los ciudadanos/clientes (Criterio 6) y en los resultados clave del rendimiento (Criterio 9).

El presente criterio medirá el impacto, buscado o no, de la organización en la sociedad, por ejemplo, los efectos globales de las políticas de la organización más allá de su actividad principal, misión o mandato legal. En este sentido, el análisis puede abarcar los impactos derivados de los objetivos planificados así como las consecuencias no buscadas, como por ejemplo, los efectos secundarios, que pueden influir en la sociedad tanto positiva como negativamente.

Las mediciones pueden abarcar tanto los aspectos cualitativos de percepción como los indicadores cuantitativos, y pueden referirse a:

- el impacto económico
- la dimensión social, (por ejemplo, personas discapacitadas)
- la calidad de vida
- el impacto en el medioambiente
- la calidad de la democracia

**Evaluación: Tomar en consideración qué está logrando la organización en su impacto en la sociedad, con referencia a**

### **8.1. Resultados de las mediciones de percepción de los grupos de interés sobre el rendimiento social de la organización**

Ejemplos:

- a. Conciencia del público en general sobre el impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes.
- b. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).
- c. Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional.
- d. Enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo, protección contra ruidos y contaminación).
- e. Impacto medioambiental en la sociedad, en el ámbito local, regional, nacional e internacional.
- f. Impacto en la sociedad en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional.
- g. Impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional.
- h. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización.
- i. Comportamiento ético de la organización.
- j. Tono de las apariciones en los medios de comunicación.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados*

### **8.2. Indicadores del rendimiento social establecidos por la organización**

Ejemplos:

- a. Relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.
- b. Grado de cobertura recibida por los medios de comunicación.
- c. Ayudas a los desfavorecidos sociales.
- d. Ayuda para la integración y aceptación de las minorías étnicas.

- e. Contribución a proyectos internacionales de ayuda al desarrollo.
- f. Apoyo al compromiso cívico de los ciudadanos/clientes y de los empleados.
- g. Intercambio productivo de conocimiento e información con terceros.
- h. Programa para la prevención de riesgos y la salud y los accidentes en los ciudadanos/clientes y en los empleados.
- i. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, 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 gas, agua y electricidad.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados*

## **Criterio 9: Resultados Clave del Rendimiento**

### **Definición**

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

### **Implicaciones Clave**

Los resultados clave del rendimiento se refieren a todo aquello que la organización haya determinado que son logros esenciales y medibles del éxito de la organización a corto y largo plazo. Representan la capacidad de las políticas y los procesos para alcanzar los fines y objetivos, incluyendo aquellas metas específicas impulsadas políticamente.

Los resultados clave del rendimiento pueden dividirse en:

1) **Resultados Externos**

Medidas de la eficacia de las políticas y de los servicios y productos en términos de capacidad para mejorar las condiciones de los beneficiarios directos: el logro de metas clave en términos de a) resultados (*outputs*) – servicios y productos – y b) efectos (*outcomes*) – de las actividades nucleares de la organización sobre los grupos de interés (eficacia).

2) **Resultados Internos**

Medidas del funcionamiento interno de la organización: su gestión, su mejora y su rendimiento económico (eficiencia y economía).

Es muy posible que estas medidas estén íntimamente ligadas a la política y la estrategia (Criterio 2), a las alianzas y a los recursos (Criterio 4) y a los procesos (Criterio 5).

**Evaluación: Considerar las evidencias de las metas alcanzadas por la organización en relación con**

### **9.1. Resultados externos: Consecución de objetivos en términos de productos y efectos.**

Ejemplos:

- a. Grado de consecución de los objetivos en términos de productos (prestación de servicios o entrega de productos).
- b. Mejora de la calidad de la prestación de servicios o entrega de productos con respecto a los resultados de las mediciones.
- c. Relación coste-eficiencia o eficiencia de coste (resultados obtenidos al menor coste posible).
- d. Resultados de las inspecciones y auditorias.
- e. Resultados de la participación en concursos, premios a la calidad y certificación de los sistemas de gestión de la calidad. (Premio a la excelencia – Tabla de clasificación/*Benchmark*).
- f. Resultados de las actividades de *benchmarking/benchlearning*.
- g. Relación coste eficacia (efectos obtenidos al menor coste posible).

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados*

### **9.2. Resultados internos**

Ejemplos:

Resultados en el campo de la gestión y la innovación

- a. Evidencias de la implicación en la organización de todos los grupos de interés.
- b. Resultados del establecimiento de alianzas y de las actividades llevadas a cabo conjuntamente.
- c. Evidencias de la capacidad para satisfacer y equilibrar las necesidades de todos los grupos de interés.
- d. Evidencias del éxito de la mejora e innovación de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización.
- e. Evidencias de la mejora en el uso de tecnologías de la información (en la gestión del conocimiento interno o en la comunicación interna y externa y el trabajo en red).
- f. Resultados de las inspecciones y auditorias.

- g. Rendimiento de los procesos.

#### Resultados económicos

- h. Grado en el que se cumplen los objetivos económicos y presupuestarios.
- i. Grado en el que la organización depende de sus recursos fiscales y de sus ingresos por tasas o por venta de sus servicios y productos.
- j. Evidencias de la capacidad para satisfacer y equilibrar los intereses económicos de todos los grupos de interés.
- k. Medidas del uso eficaz de los fondos operativos.
- l. Resultados de las inspecciones económicas y de las auditorías.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación 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 principales:

1. Ofrecer información e indicios sobre la dirección a seguir para desarrollar actividades de mejora.
2. Medir el propio progreso, cuando se realizan autoevaluaciones periódicas con CAF, todos los años o cada dos años, lo que es considerado una buena práctica según la mayoría de los enfoques de calidad.
3. Identificar Buenas Prácticas a partir de puntuaciones altas para los Agentes Facilitadores y para los Resultados. Una puntuación alta de los Resultados indica, generalmente, la existencia de Buenas Prácticas en los Agentes Facilitadores.
4. Ayudar a encontrar asociados válidos para aprender de ellos (*Benchmarking* : cómo nos comparamos y *Benchlearning* : qué aprendemos unos de otros).

Sin embargo, con respecto al *benchlearning* debe indicarse que la comparación de las puntuaciones del CAF es arriesgada y tiene un valor relativo, sobre todo si se hace sin la intervención de evaluadores externos con experiencia y debidamente entrenados para validar las puntuaciones de forma homogénea en diferentes organizaciones públicas. 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

La novedad que aporta el CAF 2006 es que ofrece dos sistemas de puntuación: el clásico y el afinado. El sistema de puntuación clásico es una versión actualizada de los paneles de puntuación del CAF 2002. El sistema afinado está pensado para organizaciones que desean reflejar de forma más detallada el análisis de los subcriterios y permite puntuar, para cada subcriterio, todas las fases del ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) simultáneamente. El ciclo PDCA es el fundamento de los dos sistemas de puntuación.

En el CAF 2006 la puntuación ha sido revisada, pasando de una escala de 0-5 del CAF 2002 a otra de 0-100, por ser la más extendida y aceptada universalmente en el ámbito internacional.

## 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.

En ambos paneles, las puntuaciones que se definieron en la versión 2002 del CAF aparecen en la columna "Nivel 2002".

### Paneles de Evaluación 1

<b>FASE</b>	<b>PANEL DE AGENTES FACILITADORES 1</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>NIVEL* 2002</b>
	No hacemos nada en este campo. No tenemos información, o es muy anecdótica	<b>0 – 10</b>	<i>0</i>
<b>PLANIFICAR</b>	Hemos definido un plan de acción.	<b>11 – 30</b>	<i>1</i>
<b>DESARROLLAR</b>	Estamos implantando o aplicando el plan de acción	<b>31 – 50</b>	<i>2</i>
<b>CONTROLAR</b>	Controlamos o revisamos si estamos haciendo las cosas bien y de la forma correcta	<b>51 – 70</b>	<i>3</i>
<b>ACTUAR</b>	A partir del control o de la revisión, ajustamos lo que sea necesario.	<b>71 - 90</b>	<i>4</i>
<b>PDCA</b>	Todo lo que hacemos, lo planificamos, lo implantamos, lo controlamos y lo ajustamos sistemáticamente y aprendemos de otros. Estamos en un proceso de mejora continua en este campo.	<b>91 - 100</b>	<i>5</i>

#### 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.

\* Esta columna se ofrece a título informativo. No forma parte del Panel de Evaluación del CAF 2006

<b>PANEL DE RESULTADOS 1</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>NIVEL* 2002</b>
No medimos resultados o no tenemos información disponible.	<b>0 – 10</b>	0
Se miden resultados y éstos muestran tendencias negativas o los resultados no alcanzan los objetivos relevantes.	<b>11 – 30</b>	1
Los resultados muestran tendencias estacionarias o se alcanzan algunos objetivos relevantes.	<b>31 – 50</b>	2
Los resultados muestran un progreso sostenido o se alcanzan la mayoría de los objetivos relevantes.	<b>51 – 70</b>	3
Los resultados muestran un progreso sustancial o se alcanzan todos los objetivos relevantes.	<b>71 - 90</b>	4
Se logran resultados excelentes y sostenidos. Se alcanzan todos los objetivos relevantes. Se hacen comparaciones y éstas son favorables, con organizaciones relevantes para todos los resultados clave.	<b>91 - 100</b>	5

#### Instrucciones:

- Puntuar entre 0 y 100 para cada subcriterio en una escala dividida en 6 niveles (que se corresponden con el panel de resultados del CAF 2002).
- Para cada nivel, considerar la tendencia, o el logro de los objetivos, o bien ambas cosas.

## 2. Sistema de puntuación afinado

El sistema de puntuación afinado es una manera de puntuar de forma simultánea más próximo a la realidad en la cual muchas organizaciones están haciendo cosas (DESARROLLAR) pero a veces 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 está representado en 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.

---

\* Esta columna se ofrece a título informativo. No forma parte del Panel de Valoración del CAF 2006

- El panel de resultados indica si la organización tiene que intensificar las tendencias o bien centrarse en la consecución de objetivos.

## Paneles de Evaluación 2

### Panel de Agentes Facilitadores 2

	<i>ESCALA</i>	<i>0 – 10</i>	<i>11- 30</i>	<i>31 – 50</i>	<i>51 – 70</i>	<i>71 – 90</i>	<i>91 - 100</i>	
<b>FASE</b>	<b>EVIDENCIA</b>	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	
<b>PLANIFICAR</b>	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							
	<i>Puntuación</i>							
<b>DESARROLLAR</b>	El desarrollo de la actividad se gestiona mediante procesos y responsabilidades definidos y se despliega por todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática							
	<i>Puntuación</i>							
<b>CONTROLAR</b>	Los procesos definidos se controlan con indicadores relevantes y se revisan en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática							
	<i>Puntuación</i>							
<b>ACTUAR</b>	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							
	<i>Puntuación</i>							
							<b>TOTAL/400</b>	
							<b>PUNTUACIÓN /100</b>	

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 de las 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.
- Calcular la suma de las puntuaciones de las cuatro fases y dividirla por 4 para obtener una puntuación sobre 100 para el subcriterio. Esta puntuación debería considerarse verosímil y coherente, por ejemplo, la puntuación total no debería exceder de 40 si cualquiera de las cuatro fases evaluadas (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) es menor o igual a 20. No debería exceder de 60 si cualquiera de las fases es menor de 30.

**Ejemplo de puntuación con el sistema afinado: Criterios Agentes Facilitadores. Subcriterio 1.1.: Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores**

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

- 1.1.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 documento a color que fue distribuido entre los empleados.*
- 1.1.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.*
- 1.1.c. *En el proceso de definición de la misión y visión no han sido involucrados ni los empleados ni los ciudadanos/clientes, ni 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 Gestión de la Calidad Total y en uno en particular 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 algo de cara a la galería, 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 a clientes y se ha planificado una autoevaluación en toda la organización.*
- 1.1.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 mencionadas se colocan en la siguiente 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.

## Panel de Agentes Facilitadores 2

	<b>ESCALA</b>	<b>0 – 10</b>	<b>11- 30</b>	<b>31 – 50</b>	<b>51 – 70</b>	<b>71 – 90</b>	<b>91 - 100</b>	
<b>FASE</b>	<b>EVIDENCIA</b>	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	
<b>PLANIFICAR</b>	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			1 b				
	<b>Puntuación</b>			50				50
<b>DESARROLLAR</b>	El desarrollo de la actividad se gestiona mediante procesos y responsabilidades definidos y se despliega por todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática			1 a				
	<b>Puntuación</b>			40				40
<b>CONTROLAR</b>	Los procesos definidos se controlan con indicadores relevantes y se revisan en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática					1 c		
	<b>Puntuación</b>					85		85
<b>ACTUAR</b>	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	1 d						
	<b>Puntuación</b>	5						5
							<b>TOTAL/400</b>	<b>180</b>
							<b>PUNTAJACIÓN</b> <b>/100</b>	<b>45</b>

## Panel de Resultados 2

ESCALA	0 – 10	11- 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 - 100	
TENDENCIAS	No hay mediciones	Tendencias negativas	Tendencias estacionarias 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							
						TOTAL/200	
						PUNTUACIÓN /100	

### 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.
- Calcular la suma de las tendencias y del logro de los objetivos y dividirla por 2 para obtener la puntuación sobre 100 para el subcriterio.

### *Ejemplo de puntuación con el sistema afinado: Resultados.*

#### *Subcriterio 9.1.Resultados clave del rendimiento . Resultados externos*

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

*A principios de año, para la preparación de la reunión estratégica, el equipo directivo elaboró un informe sobre los resultados clave del rendimiento del último año con el fin de optimizar la planificación estratégica para el próximo. 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 críticas a estas conclusiones fueron debatidas intensamente por los miembros del equipo directivo.*

## Panel de Resultados 2

<i>ESCALA</i>	<i>0 – 10</i>	<i>11- 30</i>	<i>31 – 50</i>	<i>51 – 70</i>	<i>71 – 90</i>	<i>91 - 100</i>	
<b>TENDENCIAS</b>	No hay mediciones	Tendencias negativas	Tendencias estacionarias o progreso modesto	Progreso sostenido	Progreso sustancial	Comparaciones positivas para todos los resultados relevantes	
<i>Puntuación</i>			<b>45</b>				
<b>OBJETIVOS</b>	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	
<i>Puntuación</i>				<b>65</b>			
						<b>TOTAL/200</b>	<b>110</b>
						<b>PUNTUACIÓN /100</b>	<b>55</b>

## CAF. TABLA RESUMEN DE PUNTUACIÓN

CRITERIO	1	P	2	P	3	P	4	P	5	P	6	P	7	P	8	P	9	P		
Subcriterios	1.1.		2.1.		3.1.		4.1.		5.1.		6.1.		7.1.		8.1.		9.1.			
	1.2.		2.2.		3.2.		4.2.		5.2.		6.2.		7.2.		8.2.		9.2.			
	1.3.		2.3.		3.3.		4.3.		5.3.											
	1.4.		2.4.				4.4.													
							4.5.													
							4.6.													
Total criterio																				
		÷ 4		÷ 4		÷ 3		÷ 6		÷ 3		÷ 2		÷ 2		÷ 2		÷ 2		
Puntuación Criterio																				
PUNTUACIÓN GLOBAL/900																				

### EJEMPLO

CRITERIO	1	P	2	P	3	P	4	P	5	P	6	P	7	P	8	P	9	P		
Subcriterios	1.1.	45	2.1.	70	3.1.	80	4.1.	30	5.1.	80	6.1.	65	7.1.	65	8.1.	25	9.1.	55		
	1.2.	40	2.2.	55	3.2.	75	4.2.	40	5.2.	75	6.2.	75	7.2.	70	8.2.	35	9.2.	65		
	1.3.	55	2.3.	50	3.3.	60	4.3.	45	5.3.	60										
	1.4.	45	2.4.	45			4.4.	55												
							4.5.	75												
							4.6.	30												
Total criterio		185		220		215		275		215		140		135		60		120		
		÷ 4		÷ 4		÷ 3		÷ 6		÷ 3		÷ 2		÷ 2		÷ 2		÷ 2		
Puntuación Criterio		46		55		72		46		72		70		68		30		60		
PUNTUACIÓN GLOBAL/900																				
																				519

**GUÍA DE USO  
PARA LA MEJORA DE LAS ORGANIZACIONES  
UTILIZANDO EL MODELO CAF**

## GUÍA DE USO PARA LA MEJORA DE LAS ORGANIZACIONES UTILIZANDO EL MODELO CAF

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 pueden ayudar a determinar cuál es el proceso más idóneo para abordar el enfoque de Gestión de la Calidad Total.

En este apartado se presenta un proceso de mejora continua con el modelo CAF en 10 pasos que puede ser válido para 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 responsable del proceso de autoevaluación que como un riguroso manual de procedimiento.

### FASE 1. EL PUNTO DE PARTIDA

#### Paso 1. Decidir cómo organizar y planificar la autoevaluación

Los elementos cruciales para alcanzar el éxito del proceso de autoevaluación son 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, respeto por los resultados y disposición a implantar a continuación acciones de mejora, asignando los recursos que sean necesarios para llevar a cabo el proceso de autoevaluación con el necesario rigor.

La información sobre la estructura del Modelo CAF y el conocimiento de los beneficios potenciales de la autoevaluación y del proceso para llevarla a cabo son elementos básicos para la toma de decisiones por la dirección de la organización y deben ser asumidos desde el principio por todos los miembros del equipo directivo.

#### *Estudio sobre el uso del CAF 2005. Beneficios más importantes obtenidos con la autoevaluación con CAF*

*El estudio realizado en 2005 con usuarios del CAF muestra que los principales beneficios obtenidos con la autoevaluación son:*

- *Identificación de los puntos fuertes de la organización y de las áreas donde se debe mejorar.*

- *Identificación de las acciones de mejora más relevantes.*
- *Incremento del nivel de concienciación y de comunicación en toda la organización.*
- *Se despierta el interés de las personas por los temas de calidad.*

*En relación con otras herramientas de Gestión de la Calidad Total, los usuarios del CAF encuentran que éste es fácil de usar, tiene un coste muy reducido y se adapta bien al sector público.*

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<sup>2</sup> y pedir información sobre el Modelo CAF y 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 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

---

<sup>2</sup> En España: [www.aeval.es](http://www.aeval.es) ; [www.caf.map.es](http://www.caf.map.es). [mjesus.jimenez@aeval.es](mailto:mjesus.jimenez@aeval.es)  
Más información en: [www.ejpa.eu](http://www.ejpa.eu)

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:

1. Planificar detalladamente las actividades del proyecto, incluyendo el proceso de comunicación.
2. Comunicar y consultar con todos los grupos de interés relacionados con el proyecto.
3. Organizar las actividades formativas de los miembros del equipo de autoevaluación.
4. Recopilar los documentos y las evidencias necesarios para la autoevaluación.
5. Participar activamente en el equipo de autoevaluación.
6. Facilitar el proceso para llegar al consenso.
7. Elaborar el informe de autoevaluación.
8. 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<sup>3</sup>.

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<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Tanto en el ámbito nacional como en el europeo, pueden encontrarse actividades formativas sobre la gestión de proyectos.

<sup>4</sup> Para ello se puede contar con la ayuda de la unidad responsable de difundir el CAF en el país o del Centro de Recursos del CAF en el EIPA.

## 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 renuentes a comprometerse o involucrarse totalmente en el proyecto.

*Estudio sobre el uso del CAF 2005. La importancia de la comunicación para conseguir el compromiso de los empleados se subestima.*

*Una de las conclusiones más importantes del último estudio de usuarios de CAF es que, generalmente, la comunicación a los empleados durante el proceso de autoevaluación no estaba suficientemente priorizada. Las lecciones aprendidas muestran que uno de los beneficios potenciales más importantes del CAF es aumentar los niveles de concienciación y comunicación en toda la organización, pero esto sólo es posible si la dirección y los responsables de la autoevaluación con CAF son, desde el principio, proactivos en comunicar e involucrar a los empleados y mandos intermedios de la organización en los propósitos y beneficios potenciales de la autoevaluación.*

Con la comunicación se consigue estimular el interés de empleados y directivos para formar parte del equipo de autoevaluación. Lo ideal sería involucrarles 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 una 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, por ejemplo, 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 . EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN**

### **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.

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 una secretaria eficiente que ayude al coordinador a organizar las reuniones contando con los medios y la tecnología necesarios.

Suele preguntarse si los 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.

#### **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 actividades<sup>5</sup>.

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.

---

<sup>5</sup> 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.

## **Paso 5. Realizar la autoevaluación**

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

#### ***Estudio 2005. El valor añadido del debate***

*En general, la práctica de establecer conclusiones fue la misma que la observada en 2003: la mayoría de los equipos de autoevaluación alcanzaron el consenso después de un debate que se contempla como el verdadero valor añadido de la autoevaluación. Cuando se alcanza el consenso, el resultado final es algo más que la mera suma de las opiniones individuales. Refleja la visión común de un grupo representativo de la organización y en este sentido corrige y va más allá de las opiniones individuales subjetivas. A menudo, la aclaración de las evidencias y la expresión del trasfondo de los diferentes puntos de vista sobre los puntos fuertes y las áreas de mejora se considera más importante que la asignación de puntuaciones.*

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.

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

1. Examinar cómo responde la organización 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 el estudio de 2005, una duración de 2 a 3 días puede considerarse

demasiado corta, 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 y la experiencia previa y 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.

En cuanto a la aplicación completa del Modelo CAF, desde la preparación a la redacción del plan de acción, la duración ideal suele ser de 3 meses. 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 autoevaluación y la puntuación no serían ya todo lo exactas que se pretende. Mejorar una organización utilizando el CAF como un proceso dinámico y de mejora continua lleva asociada la actualización de los datos y de la información como parte de ese proceso.

### **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**

#### **Paso 7. Redactar un plan de mejora**

##### *Estudio 2005: Falta de mediciones*

*Muchas organizaciones encuentran algunos obstáculos cuando aplican el CAF por primera vez. Uno de los más importantes es la falta de mediciones, por lo que las primeras acciones de mejora que se contemplan van encaminadas frecuentemente a la implantación de sistemas de medición.*

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 que:

1. Es un plan de acción sistemático e integrado para todas las funciones y actividades de la organización completa.
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 propietarios a cada acción y establecen el calendario de actuación y los hitos más importantes e identifican los recursos necesarios (Ver Cuadro B. Formulario de plan de acción).

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

### **Estudio 2005. Los miembros de los equipos de autoevaluación**

*Los miembros del equipo de autoevaluación invierten mucha energía en el ejercicio de su labor como tales, la mayoría de las veces compaginándolo con su trabajo diario y por ello pueden mostrarse escépticos sobre la utilidad de esa tarea, el compromiso de los directivos, los peligros de ser abierto y sincero, etc. Después, cuando ven que las cosas se hacen de forma seria, aparece la motivación e, incluso, el entusiasmo y al final llegan a hacer suyos los resultados. Cuentan con el potencial para llegar a ser los candidatos más motivados para formar parte de los equipos de mejora y conviene que sean tratados de acuerdo con este papel.*

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.

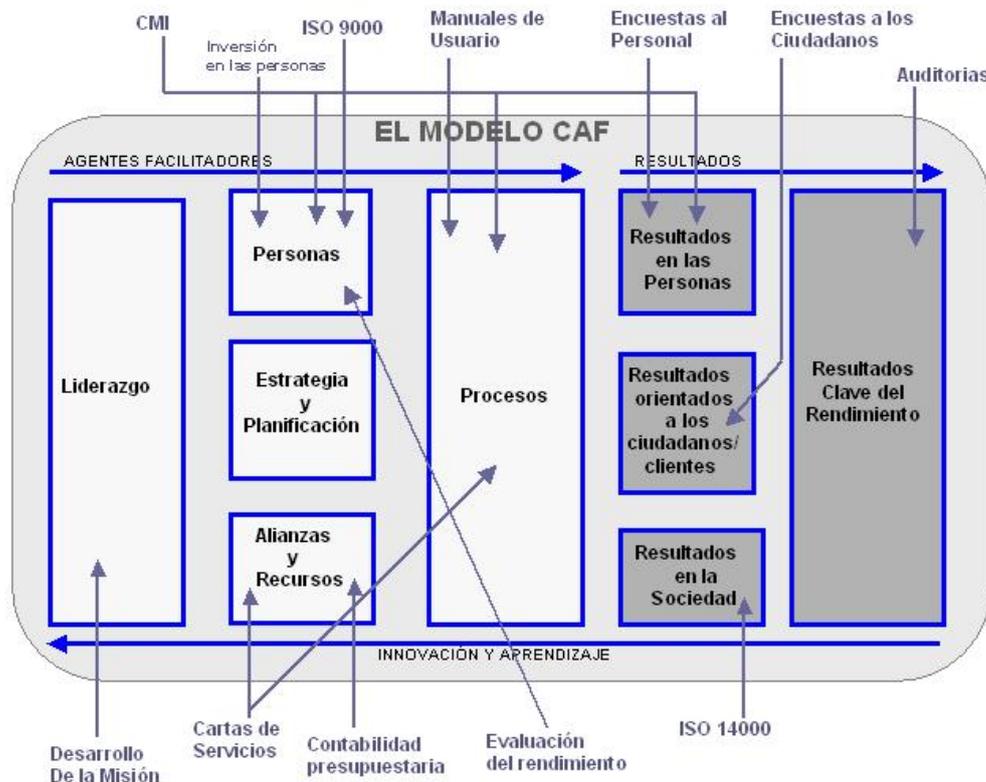
### **Paso 8. Comunicar el plan de mejora**

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 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 proceso de comunicación de los resultados conviene 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.

### **Paso 9. Implantar 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.

## ACCIONES DE MEJORA



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 efectos (*outcomes*), que permitirá ajustar lo planeado en el transcurso de la implantación y posterior evaluación (resultados y efectos), 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](http://www.efqm.org)).

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.

#### ***Estudio 2005. El CAF como introducción a la Gestión de la Calidad Total***

*El estudio muestra que la utilización de instrumentos de calidad o de gestión era limitada antes de que las organizaciones aplicaran el CAF. Los más utilizados eran las encuestas de satisfacción de empleados y de clientes, las auditorías internas y externas; la aplicación de la norma ISO 9000:2000, con y sin certificación, la gestión por procesos y el Cuadro de Mando. El interés por utilizar más instrumentos de éstos en el futuro es cada vez mayor.*

### **Paso 10. Planificar la siguiente autoevaluación**

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. Algunas organizaciones incluyen una autoevaluación periódica en su proceso de planificación – sus evaluaciones son programadas para que puedan informar el establecimiento anual de objetivos y ofertas de recursos financieros.

Los paneles de evaluación del CAF son herramientas sencillas pero potentes para evaluar el progreso del plan de acción.

#### ***Estudio 2005. Generalmente, el CAF se repite cada dos años***

*Las organizaciones están de acuerdo en que el CAF tiene que aplicarse varias veces para que sea efectivo. Hay una preferencia por utilizarlo cada dos años (44%). El tiempo invertido en su realización y el necesario para obtener resultados en las acciones de mejora, apoyan esta opinión.*

## DIEZ PASOS PARA MEJORAR ORGANIZACIONES CON EL CAF

### *Fase 1. El punto de partida*

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

- › Garantizar que los directivos toman la decisión consultando con la organización
- › Definir el alcance y el enfoque de la autoevaluación
- › Elegir el panel de puntuación
- › Designar un director del proyecto

#### **Paso 2. Comunicar el proyecto de autoevaluación**

- › Definir e implantar un plan de comunicación
- › Fomentar la participación de los empleados en la autoevaluación
- › Comunicar a los grupos de interés las diferentes fases del proyecto

### *Fase 2. El proceso de autoevaluación*

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

- › Decidir el número de equipos de autoevaluación
- › Formar un equipo de autoevaluación que sea relevante para toda la organización, en relación con un conjunto de criterios
- › Nombrar el coordinador de el/los equipo/s
- › Decidir si los directivos deben formar parte del equipo de autoevaluación

#### **Paso 4. Organizar la formación**

- › Preparar información y actividades formativas para el equipo directivo
- › Preparar información y actividades formativas para el equipo de autoevaluación
- › El director del proyecto elabora una lista con los documentos más importantes

- › Identificar a los grupos de interés clave, los productos y servicios que se entregan o se prestan y los procesos clave.

#### **Paso 5. Realizar la autoevaluación**

- › Realizar la evaluación individual
- › Lograr el consenso del equipo
- › Asignar puntuaciones

#### **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**

- › Priorizar las acciones de mejora
- › Diferenciar las acciones dentro de un calendario realista
- › Integrar el plan de acción en el proceso habitual de planificación estratégica

#### **Paso 8. Comunicar el plan de mejora**

#### **Paso 9. Implantar el plan de mejora**

- › Definir un enfoque coherente de control y evaluación de las acciones de mejora, basado en el ciclo PDCA
- › Nombrar un responsable de cada acción de mejora
- › Utilizar habitualmente las herramientas de gestión adecuadas

#### **Paso 10. Planificar la siguiente autoevaluación**

- › Evaluar las acciones de mejora por medio de una nueva autoevaluación

## ESQUEMA A - FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN CON EL SISTEMA DE PUNTUACIÓN CLÁSICO

<b>CRITERIO 1. LIDERAZGO</b>				
<b>Evaluación del Criterio 1</b>				
Considerar las evidencias de lo que están haciendo los líderes de la organización para				
<b>Subcriterios</b>				
1.1.	Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores			
1.2.	Desarrollar e implantar un sistema para gestionar la organización, el desempeño y el cambio			
1.3.	Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo			
1.4.	Gestionar las relaciones con los políticos y con otros grupos de interés para garantizar que se comparte la responsabilidad			
<b>Subcriterio</b>	<b>Puntos Fuertes</b>	<b>Áreas de Mejora</b>	<b>Puntuación y Justificación /100</b>	<b>Acciones (opcional)</b>
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Total/400				
Media sobre 100				

## ESQUEMA B – FORMULARIO PARA EL PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA

<b>PROGRAMA 1:</b> (Liderazgo)	
<b>Acción 1.1.</b>	Descripción de la acción
<b>Promotor</b>	La más alta autoridad responsable del tema que tiene interés y apoya la acción; puede ser considerada como el usuario final
<b>Responsable de la acción</b>	Persona o unidad encargada de la acción
<b>Equipo de Mejora</b>	Personas designadas para trabajar en la implantación de la acción; pueden pertenecer o no a la organización
<b>Contacto</b>	
Alcance	
Grupos de interés	
Puntos fuertes, definidos en la autoevaluación	
Contexto y áreas de mejora	
Alternativas a examinar	
Restricciones	
Recursos humanos necesarios (en hombre/días)	
Presupuesto	
Resultado esperado final (entregable)	
Fecha de inicio	
Plazo estimado	

## **BENCHLEARNING**

### **1. Definición**

La finalidad de realizar actividades de *benchlearning* o *benchmarking* es encontrar la mejor manera de hacer las cosas para mejorar el rendimiento de toda la organización, basándose en los mejores resultados alcanzados por otras organizaciones. En su forma más sencilla, el *benchmarking* es un proceso por el cual una organización identifica otras organizaciones destacables con las que poder compararse, tanto en su estructura como en el rendimiento. Esta técnica puede ser una herramienta potente y efectiva para el desarrollo de las organizaciones, dado que explota principios básicos y firmes tales como “no reinventar la rueda” y “aprender de otros”. El CAF y otras herramientas de análisis organizacional pueden utilizarse con este propósito.

A diferencia del *benchmarking* clásico, el *benchlearning* no necesariamente requiere buscar organizaciones comparables y utilizar indicadores específicos de comparación. Aquí importa más el proceso de aprendizaje de otros que hacer comparaciones. El objetivo del *benchlearning* es aprender de las fortalezas de otras organizaciones, de las cosas que hacen bien, buscar ideas para nuestro propio trabajo y aprender de sus errores para evitarlos. Es un proceso activo y continuo y no sólo una comparación de los parámetros de referencia: hechos y mediciones.

Con el proceso de *benchlearning* están directamente vinculadas las buenas prácticas. Los socios elegidos para el *benchlearning* deberían ser organizaciones que utilicen buenas prácticas que –una vez adaptadas e implantadas en nuestra propia organización- puedan llevar a mejorar el rendimiento. Cabe mencionar que cuando se busquen socios de *benchlearning* no se haga solo entre aquellas organizaciones similares a la nuestra, pues realmente lo novedoso a menudo proviene de organizaciones diferentes y de otros sectores de actividad. Al implantar en nuestra organización lo que hemos aprendido en el proceso de *benchlearning*, inevitablemente estamos creando nuestras propias buenas prácticas.

### **2. CAF y Benchlearning**

La autoevaluación es un paso previo hacia el proceso de *benchlearning* y los subsiguientes cambios a implantar dado que permite hacer un diagnóstico de la organización: conocer y comprender sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. Antes de introducir el *benchlearning*, es importante tener una imagen clara del rendimiento actual de la organización, con el fin de decidir qué áreas o criterios deben ser utilizados como base para el proceso de mejora.

Por ello, el *benchlearning* utilizando CAF implica que una organización ha evaluado su gestión en relación con al menos cuatro áreas clave:

1. Las personas de la organización
2. Los clientes
3. El medio en el que la organización actúa
4. El rendimiento global de la organización

Una evaluación de los resultados en estas cuatro áreas clave nos dará una visión de conjunto de lo que está logrando una organización y nos ofrecerá datos de rendimiento y mediciones adecuadas.

Sin embargo, para ofrecer todos los beneficios que pueden obtenerse con las actividades de *benchlearning*, es también necesario considerar la cuestión de la gobernanza y de cómo se gestiona la organización, lo que se refleja en los criterios agentes facilitadores del modelo CAF, que describen cómo la organización aborda temas tales como la definición de objetivos, el desarrollo de los recursos humanos, la función de liderazgo, la gestión de los recursos y los procesos, etc.

Todos los procesos, funciones y tareas de la organización puede ser objeto de *benchlearning*. La ventaja de vincular las iniciativas de *benchlearning* con el CAF es que el marco CAF con 9 criterios y 28 subcriterios puede utilizarse para identificar las áreas problemáticas de la organización y buscar socios idóneos de *benchlearning* que hayan gestionado bien esas áreas.

Una autoevaluación con CAF debería conducir a la elaboración de un plan de acción dirigido a las áreas de mejora. El *benchlearning* con otras organizaciones es sólo una manera de desarrollar estas acciones de mejora, y, como en el caso de la autoevaluación, conlleva una idea de continuidad y de mejora del rendimiento a largo plazo.

Dada la creciente utilización del CAF en Europa, es cada vez más fácil encontrar socios para actividades de *benchlearning* por medio del CAF. El Centro de Recursos del CAF del Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA), con la ayuda de los corresponsales nacionales de CAF y su red de organizaciones, realiza un seguimiento de los usuarios de CAF en Europa y les invita a introducir sus buenas prácticas en su base de datos. Al registrarse como usuario de CAF en la página web del EIPA ([www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)), la organización puede registrar sus detalles, sus puntuaciones de CAF (opcional y confidencial) y la información sobre sus buenas prácticas. Al ofrecer información clave, la base de datos puede ayudar a las organizaciones del sector

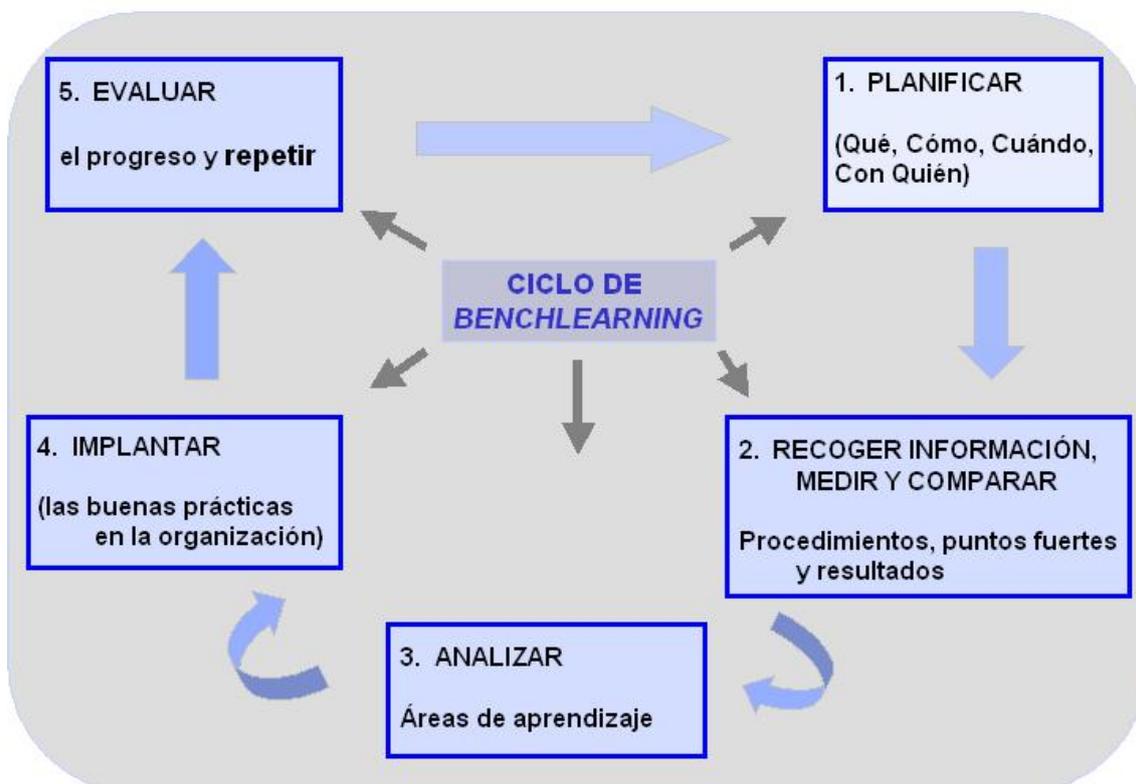
público a identificar socios idóneos para *benchlearning*, por ejemplo para localizar usuarios del CAF en un país determinado, en un sector de actividad o en una determinada área de buenas prácticas.

### 3. Proyecto y Ciclo de *Benchlearning*

Esquemáticamente, el proceso de *benchlearning* puede ser descrito como un **ciclo de 5 pasos**:

1. Planificar
2. Recoger información, medir y comparar
3. Analizar
4. Adaptar
5. Evaluar y repetir

#### EL CICLO DE *BENCHLEARNING*



### **1. Planificar**

En el primer paso de los proyectos de *benchlearning* – planificación- se buscan los socios idóneos, uno o varios, se identifican y se contacta con ellos. Es importante designar un director del proyecto en cada organización y un coordinador de entre los participantes. Los socios deben acordar las áreas o los resultados a conseguir teniendo en cuenta los papeles y las aportaciones de cada uno de ellos, que deberán ser acordes con los beneficios a obtener, creando una situación en la que todos ganen. Asimismo, deberá acordarse un código de conducta que puede incluir el plazo de finalización y reglas sobre la confidencialidad, la gestión y la seguridad de la información.

### **2. Recoger información, medir y comparar**

En este paso se recogen los procedimientos más interesantes y las sugerencias de la organización en relación con los problemas identificados, así como los resultados alcanzados en las áreas relevantes. La recopilación de estos datos puede hacerse mediante cuestionarios preparados al efecto, reuniones y visitas a la organización. Toda esta información recogida –información sobre éxitos y fracasos- debería compararse y medirse para identificar las diferencias y las condiciones previas favorables.

### **3. Analizar**

El tercer paso es el análisis de la información. Las organizaciones participantes deben identificar las causas de los problemas que aparecen en cada área y si es posible, las causas últimas para poder comprender las razones que puede ser clave para el éxito en la resolución de problemas. Una vez conocidas las causas de los problemas, es necesario elegir o adaptar las buenas prácticas o identificar otras posibles soluciones. Asimismo, se recomienda que los participantes en el proyecto determinen por qué algunos procedimientos, resultados o métodos son más idóneos que otros y documenten estas conclusiones.

### **4. Adaptar**

El cuarto paso es la implantación. Aquí se incluye la selección de las buenas ideas, sugerencias, procedimientos y soluciones y su incorporación a la práctica diaria de la organización. En este momento, el consenso, la implicación y la participación de los empleados es crucial para el éxito de la implantación, debiendo ser informados del progreso del proyecto en todas sus etapas, por medio de los canales habituales de comunicación de las organizaciones.

Se elaborará un informe final en el que se incluirá una lista de sugerencias de buenas prácticas, su implantación y los resultados y efectos esperados.

### **5. Evaluar y repetir**

El último paso es la evaluación de los resultados del proyecto de *benchlearning* para tomar decisiones relativas a los siguientes pasos. Éstos pueden incluir la mejora de los procesos existentes con nuevas ideas o sugerencias –lo importante en esta fase es considerar que la mejora continua es un proceso dinámico y afecta a todos los grupos de interés, por lo que se necesita de su participación. Para medir las mejoras alcanzadas en un proceso continuo, es muy recomendable que las organizaciones repitan una autoevaluación completa con el modelo CAF.

### **4. Riesgos potenciales**

- Limitarse al propio sector de actividad para buscar los socios de *benchlearning*. Algunos procesos tales como las mediciones de la satisfacción de los clientes o de los empleados –aunque de diferentes sectores- son comunes y pueden compararse eficazmente con diferentes clases de organizaciones.
- Centrarse únicamente en medidas de comparación del rendimiento, sin tener en cuenta los procesos y las actividades que han conducido a las buenas prácticas.
- Esperar que el *benchlearning* sea rápido o fácil.
- Dedicar demasiado tiempo y recursos en una fase específica del proceso.
- Esperar que todas las partes integrantes de la organización puedan ser objeto de comparación con otras organizaciones.
- Pedir información y datos sin estar dispuesto a compartir los propios; y, a la inversa, esperar que las organizaciones compartan abiertamente la información que para ellos sea valiosa en términos comerciales. Aunque en nuestra experiencia, la mayoría de las organizaciones se muestra dispuesta a compartir la mayor parte de la información si desde el principio se establece la alianza correcta, respetar a los otros y trabajar con un verdadero espíritu de partenariado es fundamental para éxito de los proyectos de *benchlearning*.
- Cuanto más tiempo lleve el desarrollo del proyecto de *benchlearning*, más difícil será mantener el entusiasmo y el compromiso de las personas responsables de promover las acciones y en última instancia, de implantarlas.

## La Experiencia Española con el Modelo CAF

España, como país miembro de la Unión Europea, participa activamente en los foros y los grupos europeos que trabajan para armonizar las políticas de calidad de los servicios públicos en las administraciones públicas europeas, desarrollando un esquema común de evaluación de las organizaciones públicas europeas: el Modelo CAF.

Desde octubre de 2002, fecha en la que se presentó oficialmente la primera versión del Modelo CAF, se han puesto en marcha una serie de iniciativas y proyectos por parte del Ministerio de Administraciones Públicas y en la actualidad de la Agencia de Evaluación y Calidad, con el propósito de promover, difundir y apoyar su implantación en las organizaciones públicas españolas:

Fecha	Actuaciones	Implicaciones
2003	Convenio de Colaboración entre el Ministerio de Administraciones Públicas y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)	Desarrollo conjunto de actividades de difusión, formación y apoyo a la implantación del modelo CAF en las Entidades Locales españolas.
	Publicación del documento <i>CAF. El Marco Común de Evaluación. Mejorar una organización a través de la autoevaluación</i>	Enriquecer los servicios de promoción de la autoevaluación y facilitar el proceso de mejora continua de las organizaciones públicas españolas.

Fecha	Actuaciones	Implicaciones
2004-2006	Desarrollo de actividades formativas en el Modelo CAF y su metodología de aplicación en organizaciones públicas interesadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de un caso práctico específico para trabajar la metodología de autoevaluación con CAF, dentro de las actividades formativas.</li> <li>- Realización de cursos de formación en CAF en los siguientes organismos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Ayuntamientos de Totana y Cartagena (Murcia).</li> <li>▸ Mancomunidad de Municipios del Bajo Guadalquivir</li> <li>▸ Ayuntamiento de Avilés (Asturias)</li> <li>▸ Ayuntamiento de Salamanca</li> <li>▸ Ayuntamiento de Madrid</li> <li>▸ Ayuntamiento de Santiago de Compostela</li> <li>▸ Diputación Provincial de Soria</li> <li>▸ Generalidad de Cataluña</li> </ul> </li> <li>- Colaboración con el Instituto Nacional de Administración Pública en la impartición del Módulo de Calidad del Curso de Dirección Pública Local.</li> </ul>
	Implantación del Modelo CAF en organizaciones españolas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayuntamiento de Madrid</li> <li>- Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes (Madrid)</li> <li>- Ayuntamiento de Santiago de Compostela</li> <li>- Diputación Provincial de Soria</li> <li>- Generalidad de Cataluña. Mossos de Esquadra</li> </ul>
	Implantación de la aplicación informática CAF ( <a href="http://www.caf.aeval.es">www.caf.aeval.es</a> )	<p>Permite registrar los datos cuantitativos (puntuaciones) de la autoevaluación con CAF y ofrece la comparación con la media de las puntuaciones de las organizaciones registradas.</p> <p>Constituye una plataforma para la red de benchmarking de organizaciones españolas usuarias del Modelo CAF.</p>
	Participación en foros y jornadas de divulgación del Modelo CAF	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ II Jornadas de Calidad de las Administraciones Públicas de Navarra. (septiembre 04).</li> <li>▸ VI Encuentro de Laboratorios Agroalimentarios (noviembre 05).</li> <li>▸ Jornada sobre Experiencias de Evaluación de la organización en base a modelos de excelencia en la gestión. (noviembre 06)</li> </ul>
2007	Traducción al castellano y publicación de la versión 2006 del CAF y de su Guía de uso	Ofrecer la actualización del Modelo CAF y su Guía de uso a las organizaciones públicas españolas interesadas

## GLOSARIO

### 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 potencialmente conflictivas de más y mejores servicios cada vez con menos recursos.

### ALIANZA

Colaboración con otra parte, 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.

### 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 auditorias y estudios sobre mejores prácticas. El aprendizaje individual puede incluir actividades formativas y desarrollo de habilidades.

### ENTORNO DE APRENDIZAJE

Es un entorno dentro de una red de trabajo donde tiene lugar el aprendizaje bajo la forma de adquisición de habilidades, compartición de conocimiento, intercambio de experiencias y diálogo sobre mejores 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.

## **AUDITORIA**

Auditar es una función valorativa independiente que examina y evalúa las actividades de una organización y sus resultados. Las auditorias 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 actividades de control auditor:

- Control interno, ejercido por la dirección.
- Auditoria 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.
- Auditoria externa realizada por un órgano independiente externo a la organización.

## **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**

Hay 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
- Hacer el seguimiento y control del progreso y revisar los beneficios.

En las Administraciones Públicas europeas, el *benchmarking* generalmente se centra en los aspectos de aprendizaje y en la actualidad se denomina más comúnmente, ***benchlearning***, en el sentido de aprender cómo mejorar por medio de compartir conocimiento, información y a veces, recursos y ha demostrado ser un medio eficaz para introducir el cambio en las organizaciones, dado que disminuye los riesgos, es eficiente y ahorra tiempo.

### **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 una mejora en su capacidad para gestionar los cambios en el entorno.

### **BRAINSTORMING**

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

### **CALIDAD**

Ofrecer calidad en el sector público significa maximizar el valor de los productos y servicios para todos los grupos de interés dentro de un marco político y económico. La Gestión de la Calidad Total se centra en los procedimientos y procesos que se consideran instrumentales para la promoción de la calidad.

#### **CONTROL DE CALIDAD**

Control sistemático de la capacidad de la organización para crear calidad profesional en los servicios que ofrece y presta. Es sistemático en la medida en que los resultados se obtienen a partir de un esfuerzo planificado. Algunas organizaciones eligen un sistema de control de calidad basado en un manual de calidad o en manuales de procesos. Generalmente, los sistemas de control de calidad contienen una serie de directrices para implantar controles de calidad en la práctica y para medir y mejorar esa calidad.

#### **GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Un método para asegurar que todas las actividades necesarias para diseñar, desarrollar e implantar un producto o servicio son eficaces y eficientes con respecto al sistema y a su rendimiento.

### **GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL**

Una filosofía de gestión centrada en el cliente que busca la mejora continua de los procesos, utilizando herramientas analíticas y equipos de trabajo donde participan todos los empleados. Hay varios modelos de Gestión de la calidad Total; el Modelo EFQM, el de Speyer, el Malcolm Baldrige y la norma ISO 9004, son los más utilizados.

### **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Un sistema que presenta las políticas y los procedimientos necesarios para mejorar, controlar e integrar los procesos que conducen a la mejora del rendimiento.

### **CAPACIDAD**

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.

### **CICLO PDCA**

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

- **P**lanificar (fase de proyecto)
- **D**esarrollar (fase de ejecución)
- **C**ontrolar (fase de revisión)
- **A**ctuar (fase de acción, adaptación y corrección)

Pone de relieve que los programas de mejora deben comenzar con una cuidada planificación, desarrollarse mediante acciones eficaces, controlarse y, en su caso, adaptarse convenientemente y empezar de nuevo con la planificación en un ciclo continuo.

### **CIUDADANO/CLIENTE**

El término ciudadano/cliente se utiliza para enfatizar la relación dual que establece la administración pública, por una parte, con los usuarios de los servicios públicos y, por otra, con todos los miembros del público en general, que como ciudadanos y contribuyentes tienen un interés en sus servicios y en sus resultados.

### **CÓDIGO DE CONDUCTA**

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

### **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. Aún 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.

### **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 y la puntuación global de la organización.

### **CONSENSO EN LA AUTOEVALUACIÓN (INFORME DE)**

El informe que describe los resultados de la autoevaluación, incluyendo 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**

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 controladas permanentemente.

El Cuadro de Mando Integral es, asimismo, una herramienta de comunicación de la dirección sumamente útil 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 de Europa y tiene cabida en la evaluación con el CAF.

## **CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

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

## **DIVERSIDAD**

El término diversidad se asocia con **diferencias** y se refiere 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.

## **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.

**EFFECTO (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 efecto: 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 efecto de que se ha conseguido un mayor nivel de seguridad o de sensación de seguridad.

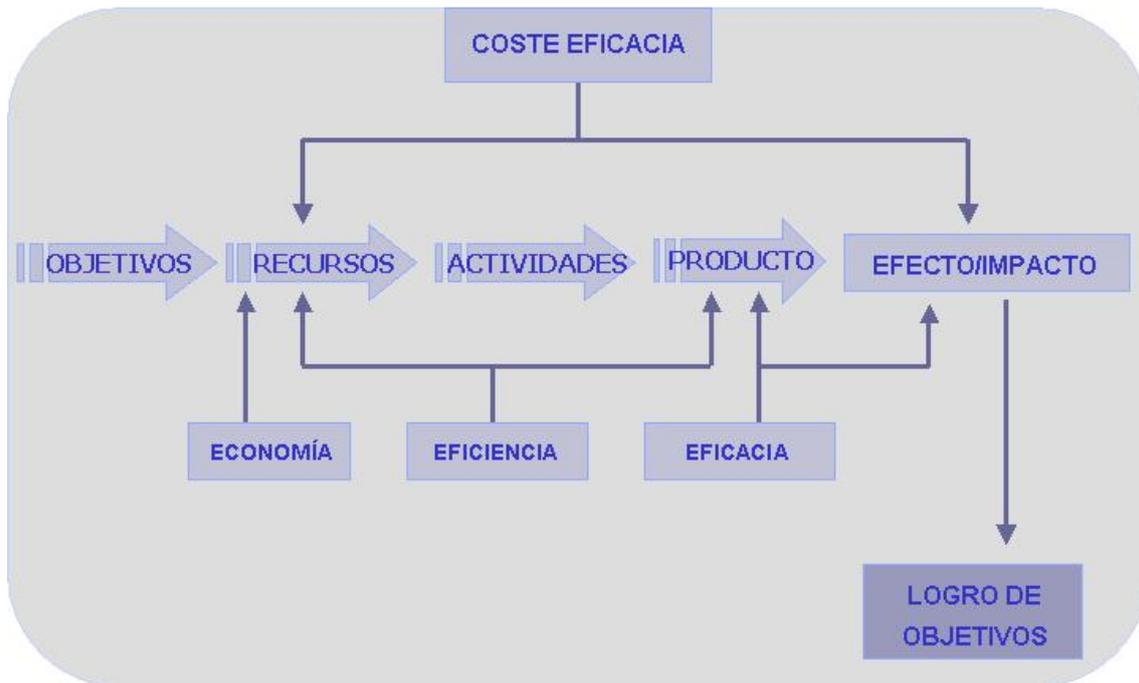
**EFICACIA**

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

**EFICIENCIA**

Relación entre los productos (*outputs*) y las entradas (*inputs*) 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 todos los factores) o de un factor específico (productividad del trabajo o productividad del capital)

## EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA



## EMPOWERMENT (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 y la manera en que las tareas y las responsabilidades se distribuyen por 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 correcto, incorrecto, buen o mal comportamiento. 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 con el fin de comprobar 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.

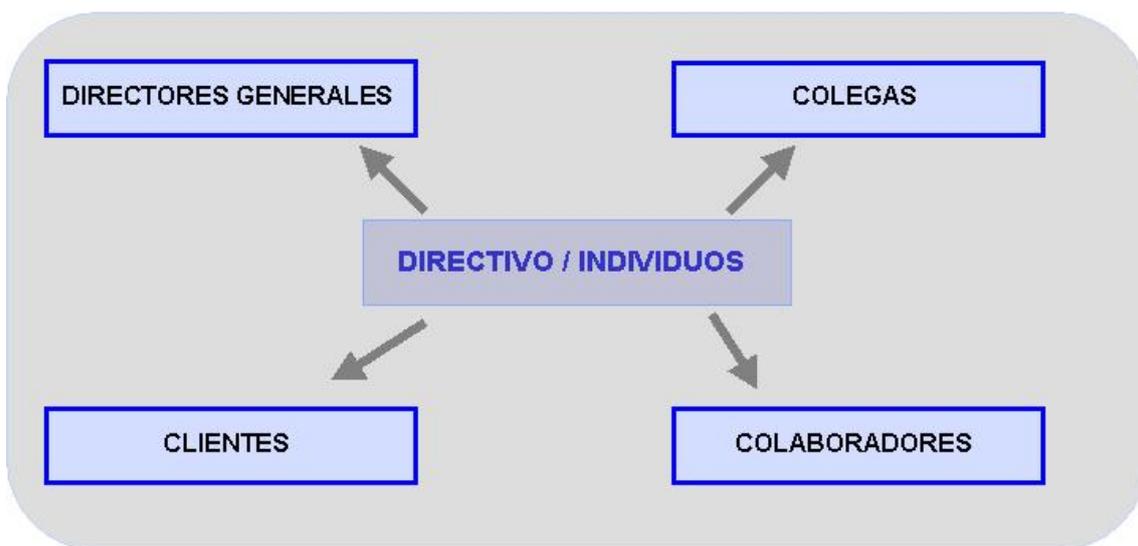
**EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO**

La "evaluación del rendimiento" debe ser entendida en el contexto de la gestión. Normalmente, el sistema de gestión de una organización incluirá la evaluación del rendimiento de cada uno de los empleados en su puesto de trabajo. Esta práctica ayuda a controlar el rendimiento departamental y global de la organización mediante la agregación de los rendimientos 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 rendimiento y hacer las adaptaciones (ACTUAR) que fueran necesarias para el año siguiente: los objetivos, los medios y las capacidades requeridas.

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 de 360 grados o evaluación multifuente, con la que los directivos son evaluados desde diferentes puntos de vista: directores generales, colegas, colaboradores y clientes.



## EVIDENCIA

Información que apoya una afirmación o un hecho. La evidencia se considera esencial para formular una conclusión o un juicio firme.

**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.

**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 altos a los niveles bajos de una organización. Lo contrario es la comunicación ascendente.

**GESTIÓN DEL CAMBIO**

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

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

La gestión del conocimiento es la gestión explícita y sistemática del conocimiento relevante y de su proceso asociado de 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, sus dos formas básicas. 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 el descubrir, compartir y aprender (comunidades de prácticas), organizar y gestionar.

### **GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Gestión, desarrollo y utilización del conocimiento, las habilidades y el potencial pleno 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**

Grupos de interés son todos aquellos que tienen un interés, ya sea económico o no, en las actividades de la organización. Pueden ser: políticos, ciudadanos/clientes, empleados, sociedad, agencias de inspección, medios de comunicación, asociados, etc. Las organizaciones gubernativas pueden ser también grupos de interés.

### **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 cómo se funciona y gestiona.

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 medidas más críticas y las relativas al rendimiento de los procesos clave, contenidos en los Criterios 4 y 5 del CAF, y que más probablemente influyen en la eficacia y eficiencia de los resultados clave del 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.

### **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/ENTRADA (*INPUT*)**

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

## 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.

## LIDERAZGO

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

## 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 ellos.

## OBJETIVOS (METAS)

La formulación de una situación deseada que describe los resultados o los efectos a conseguir tal 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 y describen los resultados o efectos finales que se persiguen.

## OBJETIVOS OPERATIVOS

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

## 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 (nacional, federal, regional o local). Se incluyen aquí 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**

Las acciones determinadas que desarrollan organismos y funcionarios gubernamentales en relación con una materia o problema de interés público. Pueden ser acciones de gobierno, inactividad, decisiones o falta de decisiones, e implican la elección entre varias alternativas.

**PROCEDIMIENTO**

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

**PROCESO**

Un proceso se define como una serie de actividades que transforman un conjunto de entradas en productos, añadiendo valor. En organizaciones del sector público, la naturaleza de los procesos puede variar desde actividades relativamente abstractas como las de apoyo al desarrollo de las políticas o la regulación de las actividades económicas, hasta actividades muy concretas como las de prestación de servicios.

Se puede distinguir entre:

- Procesos operativos o de negocio. Son críticos para la prestación de productos y servicios.
- Procesos de apoyo. Aportan los recursos necesarios.
- Procesos de gestión o estratégicos. Gobiernan la organización y los procesos de apoyo.
- Procesos clave. Aquellos de los mencionados anteriormente que son considerados los más importantes para la organización.

**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 (OUTPUT)**

El resultado inmediato de la producción. Puede referirse tanto a bienes como a servicios. Se distingue entre productos intermedios y finales. Los primeros son los

productos proporcionados por un departamento a otro dentro de una organización; los segundos son los entregados a alguien de fuera de la organización.

### **PROPIETARIO DEL PROCESO**

Persona responsable del diseño, mejora y rendimiento del proceso, 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.
- 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.

### **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.

### **REINGENIERÍA DE PROCESOS**

Siempre se puede mejorar un proceso existente por medio de pequeñas adaptaciones (enfoque Kaizen). Sin embargo, en algunos casos, este enfoque no resulta adecuado para conseguir los objetivos establecidos y se hace necesario rediseñar el proceso

entero. Es lo que llamamos *reingeniería de procesos* o simplemente *reingeniería*. La idea es rediseñar completamente los procesos, lo que permite dar un gran salto hacia adelante o conseguir un gran avance. Una vez implantado este nuevo proceso, se puede retomar la búsqueda de nuevas vías de mejora continua y gradual para optimizar el proceso.

### **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. Ambas partes tienen asignados sus deberes.

### **RENDIMIENTO**

Medida del logro alcanzado por un individuo, un equipo, una organización o un proceso.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

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

### **RESULTADOS CLAVE EL 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).

### **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.

**TRANSPARENCIA**

La transparencia implica franqueza 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.

**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.





MINISTERIO  
DE ADMINISTRACIONES  
PÚBLICAS



[www.aeval.es](http://www.aeval.es)

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