

Marco Común de Evaluación

Modelo europeo de Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE POLÍTICA TERRITORIAL
Y FUNCIÓN PÚBLICA

Primera edición: 2003

Segunda edición, revisada y ampliada: 2007

Tercera edición, totalmente revisada: 2013

Cuarta edición, totalmente revisada: 2021

Traducción: Dirección General de Gobernanza Pública

Modelo CAF 2020. El marco común de evaluación. Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación. Traducción al castellano

Ministerio de Política Territorial y Función Pública

Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones

2021

Lengua/s: Español

NIPO: 277210087

Gratuita / Unitaria / En línea / PDF

ÍNDICE

Prólogo	4
I Introducción general	5
II Qué evaluar: el marco de evaluación	12
Criterio 1: Liderazgo	15
Criterio 2: Estrategia y planificación	20
Criterio 3: Personas	25
Criterio 4: Alianzas y recursos	29
Criterio 5: Procesos	36
Criterio 6: Resultados orientados a los ciudadanos/clientes	41
Criterio 7: Resultados en las personas	44
Criterio 8: Resultados en responsabilidad social	48
Criterio 9: Resultados clave del rendimiento	51
III Cómo evaluar: el sistema de puntuación	54
IV Directrices para la mejora de las organizaciones aplicando el modelo CAF.	62
V La Retroalimentación externa del CAF	73
VI Glosario del CAF	75
ANEXO: Comparación de la estructura del CAF 2013 con la del CAF2020	96
Agradecimientos	98

Prólogo

La Red Europea de Administraciones Públicas (EUPAN) es una red informal de Directores Generales de Administraciones Públicas de todos los Estados miembros de la UE, la Comisión Europea y de los países observadores. El propósito de esta red es realizar un trabajo conjunto para conseguir que las Administraciones Públicas en Europa presten servicios de alta calidad.

EUPAN cobra relevancia en su función prospectiva y de intercambio de conocimientos para abordar los desafíos de la Administración Pública en los niveles nacional y europeo. El Marco Común de Evaluación (CAF) es la herramienta con más difusión de la red, relacionada con el sistema de evaluación y mejora de la calidad de las Administraciones Públicas en Europa. El uso del modelo también se ha extendido fuera de Europa, por lo que su impacto es aún mayor. En 2019, el CAF contaba con cerca de 4.100 usuarios registrados de países europeos y no europeos.

El nuevo CAF2020 es la quinta versión del modelo, y su estructura se basa en el modelo CAF lanzado en el año 2000. El CAF es el primer instrumento europeo de gestión de calidad creado y desarrollado por y para el propio sector público. Se trata de un modelo general, accesible y fácil de usar para todas las organizaciones del sector público. Aborda todos los aspectos de la excelencia organizativa y fomenta la búsqueda de la mejora continua. El Modelo CAF se ha revisado y perfeccionado para responder mejor a la evolución de la gestión pública y la sociedad. Las novedades de esta versión CAF 2020 tienen que ver principalmente con la digitalización, la agilidad, la sostenibilidad y la diversidad.

Esta nueva versión es el resultado de la intensa colaboración entre los Corresponsales Nacionales CAF de los Estados miembros de la Unión Europea. De entre ellos, un grupo de trabajo asumió la mayor parte de la revisión del CAF. Aprovechamos esta oportunidad para dar las gracias especialmente a Austria, Bélgica, Finlandia, Italia, Polonia y Portugal, que contaron con el apoyo del Centro Europeo de Recursos del CAF del Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA). El proceso también fue promovido enérgicamente por las Presidencias de la UE de Estonia, Bulgaria y Rumanía.

En última instancia, la calidad de la Administración Pública y de sus servicios se evalúa en función de su impacto en la calidad de vida de las personas. El propósito del Modelo CAF es guiar a las organizaciones públicas para lograr los mejores resultados posibles.

Existe una comunidad activa en torno al Modelo CAF. Mientras que la red de Corresponsales Nacionales del CAF se encarga de difundir y actualizar el modelo, la amplia red de usuarios es la que consigue obtener los resultados concretos, tras la aplicación del Modelo en sus organizaciones. Estos comparten experiencias y conocimientos adquirido en los eventos europeos para los usuarios CAF y en otros encuentros, como los de "Amigos del CAF". Miles de organizaciones ya han usado el modelo y han demostrado que funciona; cientos de personas se reúnen en los eventos europeos. Con esta versión CAF2020, animamos a todos a formar parte de la comunidad del CAF.

La Secretaría de la EUPAN 5¹
(Croacia, Finlandia, Alemania, Rumanía, y la Comisión Europea)

Noviembre de 2019

¹ La Secretaría de la EUPAN 5 funciona de manera rotativa y siempre está formada por la presidencia del momento que se trate, junto con la anterior, las dos presidencias siguientes y la Comisión Europea.

I Introducción general

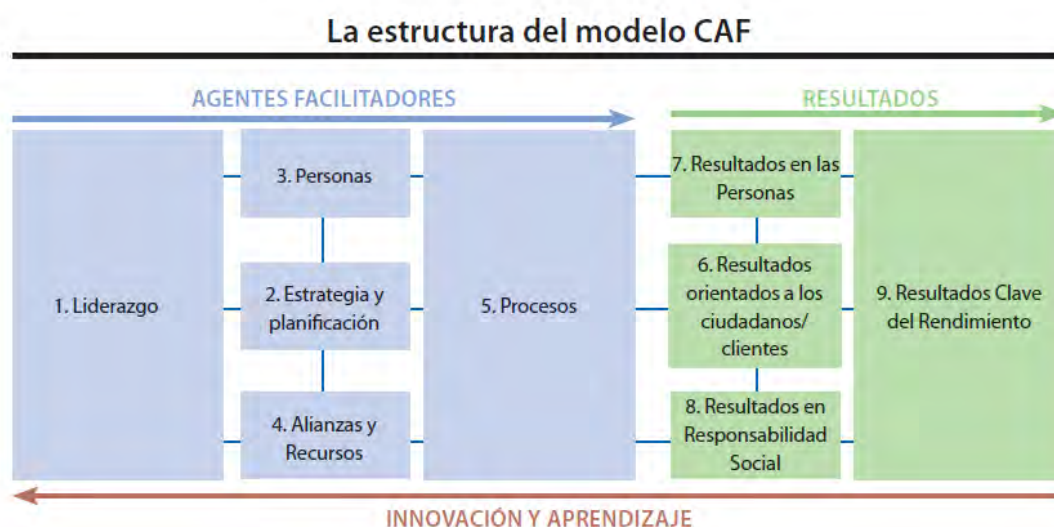
El contenido del Modelo CAF

DEFINICIÓN

El Marco Común de Evaluación (CAF) es un modelo integral de gestión de calidad, basado en la autoevaluación, desarrollado por y para el sector público. El CAF es gratuito y de acceso público, y representa una herramienta para ayudar a que las organizaciones del sector público puedan mejorar su rendimiento. El CAF ha sido diseñado para ser utilizado en todos los ámbitos del sector público y es aplicable a organizaciones públicas en el nivel nacional/federal, regional/autonómico y local. Si bien el CAF ha sido diseñado en un contexto europeo, puede ser utilizado en cualquier organización pública en todo el mundo.

El CAF pertenece a la familia de los modelos de gestión de calidad total (TQM) y está inspirado originalmente en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM)[®]. Es un modelo de gestión del rendimiento que funciona como una "brújula" que guía a los directivos a encontrar el camino hacia la excelencia. En los gráficos se explica la relación causa/efecto entre los agentes facilitadores y los resultados.

El CAF se basa en la premisa de que es posible lograr unos resultados excelentes en el rendimiento de la organización, en los ciudadanos/ clientes, en las personas y en la sociedad mediante un liderazgo estratégico, una planificación, una adecuada gestión de las personas, de las alianzas, de los recursos y de los procesos. El modelo examina la organización desde distintos ángulos a la vez, con un **enfoque holístico** del análisis del rendimiento de la organización.



La estructura de 9 cajas identifica los principales aspectos que deben ser considerados en el análisis de cualquier organización. Los criterios 1 a 5 se refieren a las prácticas de gestión de una organización: los llamados **Agentes Facilitadores**. Estos determinan lo que hace una organización y cómo enfoca sus tareas para alcanzar los **resultados** deseados. En los criterios 6 a 9, los resultados alcanzados en las áreas de los ciudadanos/clientes, las personas, la sociedad, la responsabilidad social y las claves del rendimiento se miden por indicadores de percepción y de desempeño.

Cada criterio se desglosa en una serie de subcriterios. Los 28 subcriterios identifican los principales aspectos que se deben considerar al evaluar una organización. Estos subcriterios están ilustrados con ejemplos que explican su contenido con más detalle y sugieren posibles

áreas que deben abordarse para explorar cómo responde la organización a los requisitos expresados en los mismos.

Estos ejemplos están basados en una gran cantidad de buenas prácticas llevadas a cabo por toda Europa. No todos ellos son relevantes para todas las organizaciones, pero muchos pueden ser considerados como puntos a los que prestar atención durante la autoevaluación. La integración de las conclusiones de la evaluación de los criterios de agentes facilitadores y de resultados en las prácticas de gestión constituye **la innovación continua y el ciclo de aprendizaje** que acompaña a las organizaciones en su camino hacia la excelencia.

Simplemente adaptando los ejemplos y el lenguaje, y sin modificar la estructura del modelo, se han elaborado versiones para distintos sectores, de manera que las organizaciones puedan aplicar el CAF de manera más sencilla y efectiva. Desde 2013 disponemos de la versión europea "CAF Educación" y muchos otros sectores se han desarrollado en el nivel nacional (por ejemplo, para organizaciones de justicia, universidades, ámbito local).

FINALIDAD Y BENEFICIOS

El CAF pretende ser el catalizador de un proceso integral de mejora dentro de la organización.

Su objetivo es mejorar los servicios para los ciudadanos, porque la implementación del CAF ayuda a aumentar la calidad de los servicios para los clientes y, por tanto, mejorar la satisfacción de los ciudadanos.

El modelo CAF, ayuda a las Administraciones Públicas a:

1. introducir la cultura de la excelencia;
2. implantar progresivamente la lógica PDCA (planificar, desarrollar, controlar, actuar);
3. llevar a cabo el proceso de autoevaluación para obtener un control completo de la organización;
4. obtener un diagnóstico que revele los puntos fuertes y las áreas de mejora, ayudando a definir las acciones de mejora.

Además, estas son algunas de las ventajas del modelo CAF, tal como reconocen muchos de sus usuarios:

Adaptado al sector público: Se trata del modelo europeo de gestión de calidad, diseñado por y para las Administraciones Públicas.

Lenguaje común: Permite al personal y a los directivos abordar conjuntamente los asuntos de la organización de manera constructiva. Promueve el diálogo y el aprendizaje comparativo entre las Administraciones Públicas.

Implicación de las personas: El proceso de autoevaluación es la base para que el personal se involucre sistemáticamente en la mejora de la organización.

Mejora basada en la evidencia: Alienta a las organizaciones del sector público a reunir y utilizar eficazmente la información y los datos.

Sin costes externos: el CAF es gratuito y su promoción corre a cargo del Centro de Recursos europeo del CAF y la red de Corresponsales Nacionales del CAF.

Disponibilidad de obtener una retroalimentación externa: En 2009, la red del CAF definió un procedimiento común mediante el cual un grupo de expertos externos ofrecen recomendaciones para el desarrollo futuro de la organización y otorgan el sello de "usuario eficaz del CAF"

Por otra parte, el modelo europeo CAF 2020 incorpora las lecciones aprendidas y los resultados obtenidos tras el desarrollo de los siguientes temas

- ❑ Caja de herramientas para la calidad de la Administración Pública, 2018
- ❑ Adoptando la Innovación en las Administraciones Públicas: Tendencias mundiales, OCDE 2018
- ❑ Declaración sobre Innovación en el Sector Público de la OCDE, 2019
- ❑ Los Principios de la Administración Pública, SIGMA-OCDE, 2019
- ❑ EPSA - Premio Europeo del Sector Público, EIPA
- ❑ Observatorio de Innovación Pública (OPSI,), OCDE

PRINCIPIOS DE EXCELENCIA

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



El Modelo CAF se basa en la autoevaluación de la organización que es, por tanto, el punto de partida para un proceso de mejora integral. Aunque el CAF se centra principalmente en la evaluación y la gestión del desempeño para posibilitar la mejora, la meta final es contribuir a la buena gobernanza. La buena gobernanza comienza por los principios/valores compartidos, que deben tenerse en cuenta durante la evaluación. Las definiciones y la terminología de los valores varían entre las distintas administraciones, a pesar de que hay temas que se repiten, pero establecer un contexto europeo común es importante como referencia para los usuarios del CAF, teniendo en cuenta los valores y principios comunes del sector público.

Principio 1: Orientación a resultados

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

Principio 2: Orientación al ciudadano/cliente

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

Principio 3: Liderazgo y coherencia en los objetivos

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

Principio 4: Gestión por procesos y hechos

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

Principio 5: Desarrollo e implicación de las personas

A todos los niveles, las personas son la esencia de una organización y su plena involucración permite que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la organización. La contribución de los empleados debería ser maximizada a través de su propio desarrollo y participación y mediante la creación de un entorno de trabajo que comparta valores y cultura de confianza, apertura, empoderamiento y reconocimiento.

Principio 6: Aprendizaje continuo, innovación y mejora

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

Principio 7: Alianzas mutuamente beneficiosas

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

Principio 8: Responsabilidad social

Las organizaciones del sector público tienen que asumir su responsabilidad social, respetar la sostenibilidad ecológica y tratar de satisfacer las principales expectativas y requisitos de la comunidad local y global.

Estos Principios de Excelencia se encuentran integrados en la estructura del Modelo CAF y, con el tiempo, la mejora continua de los nueve criterios permitirá a la organización alcanzar un alto nivel de madurez. Para cada uno de los principios, se ha trabajado sobre cuatro niveles de madurez, facilitando así que una organización pueda conocer cual puede ser su recorrido hacia la excelencia.

NOVEDADES DEL CAF2020

Debido a su probada eficacia, el Modelo CAF 2020 sigue tomando como base los ocho Principios de Excelencia. CAF 2020 sigue estando compuesto por 9 criterios y 28 subcriterios, si bien algunos de los subcriterios se han reformulado para mejorar su comprensión.

A los usuarios de anteriores versiones del CAF no les resultará demasiado difícil utilizar esta nueva versión 2020, ya que se trata de una actualización moderada. El CAF2020 refuerza el enfoque en la **digitalización** y presta atención a la **agilidad**, la **sostenibilidad** y la **diversidad** en lo que respecta a la conexión de los niveles operativos con los niveles estratégicos para apoyar la **aplicación de las reformas**.

Los principales cambios se han introducido en el nivel de los ejemplos, ya que han sido todos ellos revisados, acortando las descripciones y reduciendo su número. El glosario se ha actualizado en consecuencia. En el Anexo se puede encontrar una tabla comparativa entre las versiones CAF 2013 y CAF2020.

Las organizaciones son libres de adaptar la aplicación del modelo a sus necesidades específicas y circunstancias contextuales. Sin embargo, se recomienda mantener la estructura del modelo con los 9 criterios y los 28 subcriterios, así como el uso de uno de los paneles de evaluación, e implementar el proceso siguiendo las directrices indicadas.

Cómo aplicar el Modelo CAF

PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN Y MEJORA

La implementación del modelo CAF consta de tres fases.

Fase 1: El punto de partida

La decisión de aplicar el CAF es la señal de salida de un proceso de mejora total que supone un cambio en los procesos de la organización. Hay que tener esto en cuenta desde el principio, lo cual requiere responsabilidades claras, compromiso y decisión por parte de la dirección en la adopción del CAF, así como la participación de los empleados.

Fase 2: El proceso de autoevaluación

Se trata de que los empleados y la dirección lleven a cabo una autoevaluación conjunta de la organización, basándose en los criterios, para identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora. El principal resultado de esta fase, además de la propia evaluación, es obtener una lista de áreas de mejora para el futuro desarrollo de la organización. El resultado se materializará en un **informe de autoevaluación**.

Fase 3: Plan de Mejora

Basándose en las áreas de mejora identificadas en la fase anterior, se elabora un plan de mejora que deberá especificar la implementación concreta de las áreas de mejora. En este punto, se priorizan las acciones de mejora concretas, se establecen calendarios y responsabilidades y se asignan los recursos necesarios.

A partir de aquí, la organización dispone de unos dos años para implementar el Plan de Mejora. Posteriormente, es posible iniciar un nuevo proceso de autoevaluación del CAF. Este bucle asegura el proceso de mejora continua en la organización.

Todo el proceso se apoya una serie de directrices que abarcan una implementación del plan de mejora en diez pasos.

EL PROCEDIMIENTO DE RETROALIMENTACIÓN EXTERNA

Para que las organizaciones del sector público que utilizan el CAF puedan ver los resultados de sus esfuerzos, el modelo pone a su disposición **un procedimiento de retroalimentación externa**, a través del cual aquellas reciben sugerencias para ayudar al usuario del CAF en su camino hacia la Calidad Total.

Unos 6 y 12 meses después de la finalización del informe de autoevaluación, la organización tiene la oportunidad de solicitar este procedimiento para recibir el sello europeo de "Usuario eficaz del CAF". En caso de recibir una evaluación positiva por parte de expertos externos del CAF, la obtención del sello significará la confirmación de que se ha aplicado el modelo CAF de manera efectiva y que la organización ha comenzado a introducir los Principios de Excelencia en su cultura organizativa.

La entrega del sello "usuario eficaz CAF" será responsabilidad de los Estados miembros que apliquen el procedimiento. Las organizaciones que deseen solicitarlo deben informarse previamente de las posibilidades existentes en su país.²

Cómo obtener apoyo en el uso del modelo CAF2020

En 2001, se creó una red de Corresponsales Nacionales del CAF, así como el Centro europeo de Recursos CAF (CAF RC), por decisión de los Directores Generales a cargo de los servicios públicos. Esta red es la encargada del desarrollo y seguimiento del CAF en Europa. En ella se analizan periódicamente las nuevas herramientas y estrategias para promover la difusión del CAF. Cada dos años, organiza el evento europeo de usuarios del CAF, en el que expertos y usuarios nacionales intercambian buenas prácticas e ideas.

En los Estados miembros, los Corresponsales Nacionales del CAF desarrollan iniciativas apropiadas para fomentar y apoyar el uso del modelo en sus países. Estas actividades varían desde la creación de centros nacionales de recursos hasta poner en marcha sitios web especializados o la organización de conferencias sobre calidad. Es frecuente la existencia de proyectos conjuntos basados en la implementación del CAF, casi siempre con soporte de fondos europeos, y en ellos participan dos o más países europeos o candidatos a la adhesión (éstos especialmente a través de actividades de hermanamiento y del TAIX-instrumento de asistencia técnica e intercambio de información de la Comisión Europea-), además de países de otros continentes.

El Centro de Recursos CAF Europeo pertenece al Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA) de Maastricht (Países Bajos) y es el responsable de dar apoyo a la implementación del CAF en Europa. Entre sus principales tareas se encuentra la generación de contenidos profesionales, la coordinación de las reuniones de la red del CAF, la oferta de cursos de formación, realizar encuestas sobre la aplicación del CAF y la gestión del sitio web del CAF www.eipa.eu/caf, que contiene toda la información relevante sobre los usuarios del CAF y los Corresponsales Nacionales del CAF, así como todas las publicaciones relacionadas (resultados de encuestas y boletines informativos).

También apoya, a petición de los Estados miembros, la organización de los "Eventos CAF" que se celebran cada dos años en el nivel europeo, y oferta el programa común de formación europeo para los expertos que participen en el procedimiento de retroalimentación externa del CAF.

² España tiene implementado su propio proceso de certificación CAF, dentro del Programa de Reconocimiento recogido en el RD 951/2005. La unidad administrativa competente en la materia es la Dirección General de Gobernanza Pública del Ministerio de Política Territorial y Función Pública. Toda la información se puede encontrar en la página web: <https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/reconocimiento.html>. Email de contacto: calidad.reconocimiento@correo.gob.es

En los siguientes capítulos encontrará información relativa a:

- ☐ el marco de evaluación CAF2020 (Capítulo II)
- ☐ el sistema de puntuación (Capítulo III)
- ☐ el proceso de autoevaluación (Capítulo IV)
- ☐ el procedimiento de retroalimentación externa (Capítulo V)
- ☐ el glosario del CAF

II Qué evaluar: el marco de evaluación

La estructura de nueve casillas identifica los principales aspectos que se deben considerar a la hora de analizar cualquier organización.



Los cinco agentes facilitadores impulsan a la organización a rendir al máximo.

- ☐ Por encima de todo está el liderazgo (1), que establece la dirección estratégica de la organización y sienta las bases de la organización.
- ☐ Un buen liderazgo utiliza instrumentos de estrategia y planificación (2) así como de gestión de recursos humanos (3), coopera con los socios y gestiona los recursos (4) como el presupuesto, los conocimientos y las tecnologías de la información (TICs).
- ☐ Sobre estas bases, la organización define y documenta los procesos internos (5) y los desarrolla permanentemente.
- ☐ Si la organización potencia bien los agentes facilitadores, también ofrecerá excelentes resultados a sus clientes, grupos de interés, empleados, ciudadanos y a la sociedad. El CAF define cuatro criterios que miden los resultados del trabajo de las organizaciones.

Durante el proceso de autoevaluación, se debe hacer una distinción entre la relación causa-efecto entre los agentes facilitadores (causas) y los resultados (efectos), y la relación holística entre las causas (agentes facilitadores).

Hay que tener en cuenta la relación causa-efecto entre los agentes facilitadores (causas) y los resultados (efectos). La organización siempre debe comprobar la coherencia entre un resultado dado y la "evidencia" recogida sobre los criterios pertinentes en la parte de agentes facilitadores.

A continuación, se muestran algunos ejemplos de esta conexión:

- ☐ Resultados en los clientes/ciudadanos: por ejemplo, ¿cuán satisfechos están los ciudadanos con el trabajo de la organización (el Ministerio, el municipio, la escuela, etc.)? ¿Cómo se valora la accesibilidad telefónica? ¿Cuál es el horario de apertura del centro de atención al ciudadano?
- ☐ Resultados en las personas: por ejemplo, ¿cuán satisfechos están los empleados con su trabajo en la organización? ¿Cómo es el rendimiento del personal? ¿Qué cursos de formación realizan?
- ☐ Resultados en la responsabilidad social: por ejemplo, ¿cuánto papel reciclado se utiliza? ¿Cuántas iniciativas de transparencia o de apertura de datos se realizan?
- ☐ Resultados clave del rendimiento: por ejemplo, ¿qué productos y resultados espera lograr la organización con su trabajo (en transporte público, seguridad policial, protección del medio ambiente, servicios sociales, calidad normativa etc.)?

A veces resulta difícil verificar esa coherencia porque las diferentes causas (agentes facilitadores) interactúan entre sí al producir resultados. En cualquier caso, en la evaluación se debe comprobar la existencia de una conexión coherente entre los resultados que aparecen en el lado derecho y los criterios correspondientes en el lado izquierdo.

Criterios de agentes facilitadores

Los criterios del 1 al 5 se refieren a las prácticas de gestión de una organización, los denominados agentes facilitadores. Esto determina lo que hace la organización y cómo enfoca sus tareas para lograr los resultados deseados. La evaluación de las acciones relacionadas con los agentes facilitadores debe basarse en el panel de agentes facilitadores (véase el capítulo "Cómo evaluar: el sistema de puntuación").

Criterio 1: Liderazgo

Subcriterio 1.1

Dirigir la organización, desarrollando su misión, visión y valores

Subcriterio 1.2

Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

Subcriterio 1.3

Inspirar, motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia

Subcriterio 1.4

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



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

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

Evaluación

Considerar qué hacen los líderes de la organización para lograr lo siguiente.

Subcriterio 1.1 Dirigir la organización, desarrollando su misión, visión y valores	
Los líderes o directivos aseguran que la organización está dirigida con una misión y visión claras, y con valores fundamentales. Esto significa que desarrolla la misión (¿por qué existimos? ¿Cuál es nuestro mandato?), la visión (¿dónde queremos llegar?, ¿cuál es nuestra meta?), y los valores (¿qué guía nuestro comportamiento?); tres elementos necesarios para el éxito a largo plazo de la organización. Los comunican y aseguran su implantación y comprensión. Toda organización pública necesita valores para construir el marco del conjunto de sus actividades- valores en línea con su misión y visión. Pero además, es necesario prestar especial atención a los valores fundamentales de una organización del sector público. Más aún que las empresas privadas que dependen de las reglas de la economía de mercado, las organizaciones del sector público tienen que defender activamente valores como la democracia, el Estado de Derecho, el enfoque al ciudadano, la diversidad y la igualdad de género, un entorno de trabajo equitativo, la prevención de la corrupción, la responsabilidad social y la no-discriminación: valores que al mismo tiempo, facilitan un modelo a seguir para el conjunto de la sociedad. Los líderes crean las condiciones para que estos valores sean asimilados. Los líderes deben asegurar la agilidad de la organización, y permanecer atentos a los retos y oportunidades que plantea la digitalización.	Ejemplos a. Establecer una dirección clara para la organización desarrollando la misión, la visión y los valores, involucrando a los grupos de interés relevantes y a los empleados b. Garantizar que los principios y valores del sector público europeo, como la integridad, la transparencia, la innovación, la responsabilidad social y la inclusión, la sostenibilidad, la diversidad y las cuestiones de género, tienen un papel predominante en las estrategias y actividades de la organización. c. Asegurar que la misión, la visión y los valores estén en consonancia con las estrategias locales, autonómicas, nacionales, internacionales y supranacionales, teniendo en cuenta la digitalización, las reformas del sector público y las agendas europeas comunes (por ejemplo, los ODS, EU2020, la mejora regulatoria). d. Garantizar la más amplia comunicación sobre la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos y operativos a todos los empleados de la organización y a otros grupos de interés. e. Garantizar la agilidad de la organización, revisando periódicamente la misión, la visión, los valores y las estrategias, de forma que se reflejen los cambios en el entorno externo (por ejemplo, la digitalización, el cambio climático, las reformas del sector público, la evolución demográfica, el impacto de las tecnologías inteligentes y las redes sociales, la protección de datos, los cambios políticos y económicos, las divisiones sociales, las necesidades y expectativas específicas de los clientes). f. Preparar a la organización para los retos y oportunidades de la transformación digital (por ejemplo, estrategia de digitalización, formación, directrices para la protección de datos, nombramiento de un responsable de protección de datos). [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Subcriterio 1.2 Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

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

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

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

Ejemplos

- a. Definir las estructuras de gestión adecuadas, los procesos, las funciones, responsabilidades y capacidades, que garanticen la agilidad de la organización.
- b. Dirigir la mejora del sistema de gestión y el rendimiento de la organización de acuerdo con las expectativas de los grupos de interés y las necesidades específicas de los clientes.
- c. Definir el sistema de gestión de la información con la aportación del sistema de control interno y gestión de riesgos.
- d. Fijar objetivos y utilizar un conjunto equilibrado de resultados para medir y evaluar el rendimiento y el impacto de la organización, dando prioridad a las necesidades específicas de los clientes y los ciudadanos.
- e. Asegurar una buena comunicación interna y externa en toda la organización y utilizar nuevos medios de comunicación, incluidas las redes sociales.
- f. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga la corrupción y los comportamientos poco éticos, pero que también apoye a los empleados proporcionando directrices de cumplimiento.

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Subcriterio 1.3 Inspirar, motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia

Los líderes inspiran, motivan y apoyan a los empleados a través de su comportamiento personal y su gestión de los recursos humanos. Actuando como modelos de conducta, los líderes plasman los objetivos y los valores establecidos, animando a los empleados a actuar de la misma manera. Los líderes ayudan a los empleados a alcanzar sus objetivos desempeñando sus funciones. Un estilo de liderazgo transparente basado en la retroalimentación mutua, la confianza y la comunicación abierta motiva a las personas a contribuir al éxito de la organización.

Además de estas cuestiones de comportamiento personal, también es posible encontrar factores esenciales de apoyo y motivación de los empleados en el sistema de liderazgo y gestión de la organización. La delegación de competencias y responsabilidades, incluida la rendición de cuentas, es el principio de gestión más importante para motivar a las personas. La igualdad de oportunidades para el desarrollo personal y el aprendizaje, así como los sistemas de reconocimiento y recompensa son también factores de motivación.

Ejemplos

- a. Inspirar a través de una cultura de liderazgo impulsada por la innovación y basada en la confianza mutua y la participación.
- b. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente de acuerdo con los objetivos y valores establecidos (por ejemplo, integridad, propósito, respeto, participación, innovación, empoderamiento, precisión, rendición de cuentas, agilidad).
- c. Promover una cultura de confianza mutua entre los líderes y los empleados con medidas proactivas para combatir cualquier tipo de discriminación, fomentando la igualdad de oportunidades y atendiendo a las necesidades individuales y las circunstancias personales de los empleados.
- d. Informar y consultar regularmente a los empleados sobre cuestiones clave relacionadas con la organización.
- e. Empoderar y ayudar a los empleados proporcionándoles valoraciones oportunas para mejorar su desempeño.
- f. Promover una cultura de aprendizaje, estimular a los empleados a desarrollar sus competencias y a adaptarse a las nuevas exigencias (preparándolos para lo inesperado y aprendiendo rápidamente).

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

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

Los líderes son responsables de gestionar las relaciones con todos los grupos de interés relevantes, que tengan un interés en la organización o sus actividades. Por consiguiente, los directivos públicos dirigen el diálogo con las autoridades políticas otros grupos de interés. En el sector público, los líderes son los intermediarios entre la organización y las autoridades políticas. Este subcriterio describe una de las principales diferencias entre el sector público y las organizaciones privadas. Las organizaciones del sector público tienen que centrarse en las relaciones con las autoridades públicas desde diferentes perspectivas.

Por un lado, algunos políticos pueden desempeñar una función directiva, ya que, junto con los líderes de las organizaciones del sector público, formulan objetivos. De esta manera, las organizaciones del sector público actúan como cuerpos gestionados por las autoridades políticas. Por otra parte, las autoridades políticas pueden ser en sí mismas otro grupo de interés con el que hay que tratar.

Ejemplos

- a. Analizar y supervisar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, incluidas las autoridades públicas relevantes.
- b. Ayudar a las autoridades políticas competentes a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.
- c. Alinear el desempeño de la organización conforme a las políticas públicas y las decisiones políticas.
- d. Mantener relaciones dinámicas con las autoridades políticas del poder legislativo o del ejecutivo.
- e. Gestionar las alianzas con los principales grupos de interés (ciudadanos, organizaciones no gubernamentales, colegios y asociaciones profesionales, representantes de la industria, otras autoridades públicas, etc.).
- f. Promover el reconocimiento público, la reputación de la organización, y desarrollar un concepto de marketing centrado en las necesidades de los grupos de interés.

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Criterio 2: Estrategia y planificación

Subcriterio 2.1

Identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el entorno, así como la información relevante para la gestión.

Subcriterio 2.2

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

Subcriterio 2.3

Comunicar, implementar y revisar la estrategia y la planificación.

Subcriterio 2.4

Gestionar el cambio y la innovación para asegurar la agilidad y la resiliencia de la organización.



Implementar la misión y la visión de una organización pública requiere una estrategia clara. Para establecer objetivos estratégicos es necesario identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, tomar decisiones, y fijar prioridades basadas en las políticas públicas y sus objetivos y las necesidades de los demás grupos de interés, teniendo en cuenta los recursos disponibles.

La estrategia define los “outputs” (resultados de productos y servicios) y los “outcomes” (resultados de impacto) que se quieren obtener y la forma en que se desea medir los progresos, teniendo en cuenta al mismo tiempo los factores críticos de éxito relevantes.

Para poder ser ejecutada con éxito, la estrategia debe traducirse en planes, programas, objetivos operativos y metas cuantificables. La supervisión y la dirección deben formar parte de la planificación, así como atender a la necesidad de modernización e innovación, lo que ayuda a la organización a mejorar su funcionamiento. La monitorización de la implementación de la estrategia y la planificación debe considerarse crucial para la organización, de manera que permitiera su actualización y adaptación siempre que fuera necesario.

Evaluación

Considerar qué está haciendo la organización para lograr lo siguiente.

Subcriterio 2.1 Identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el entorno y la información relevante para la gestión

El ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, controlar, Actuar) desempeña un papel importante en el desarrollo y la implementación de la estrategia, así como en la planificación de una organización pública. La definición de la estrategia comienza con la recopilación de información fidedigna sobre las necesidades actuales y futuras de todos los grupos de interés relevantes, teniendo en cuenta su rendimiento y las posibilidades de la organización en el entorno, incluyendo las reformas del sector público en el nivel nacional, y europeo. La fijación de objetivos y la identificación de las condiciones que deben cumplirse para alcanzar los objetivos estratégicos —basados en un correcto análisis y gestión de los riesgos— resultan esenciales para garantizar una aplicación y un seguimiento eficaz

Esta información es indispensable para respaldar el proceso de planificación estratégica y operativa. También resulta fundamental para dirigir las mejoras en el rendimiento de la organización.

Según el método PDCA, se deben realizar revisiones periódicas, incluyendo a los grupos de interés, para monitorizar sus necesidades cambiantes y su satisfacción. La calidad de esta información y el análisis sistemático de las respuestas de los grupos de interés, es un requisito previo para que los resultados deseados sean también de calidad.

Ejemplos

- Observar y analizar regularmente el entorno, incluidos los cambios legales, políticos, demográficos y la digitalización, así como factores globales, como el cambio climático, como aportaciones para la estrategia y la planificación.
- Identificar a todos los grupos de interés relevantes y analizar la información sobre sus necesidades y expectativas presentes y futuras y su satisfacción. .
- Analizar las reformas del sector público, a nivel nacional, y europeo, para definir y revisar estrategias eficaces.
- Analizar el rendimiento y la capacidad de la organización, centrándose en las fortalezas y las debilidades internas, en las oportunidades y las amenazas o riesgos.

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Subcriterio 2.2 Elaborar la estrategia y la planificación teniendo en cuenta la información recopilada

Para una organización pública, desarrollar la estrategia significa definir objetivos estratégicos que estén alineados con las políticas públicas, las necesidades de los grupos de interés relevantes y la visión de los líderes, incluida la información de gestión disponible, así como la información sobre la evolución del entorno.

Las prioridades estratégicas y las decisiones tomadas por la alta dirección deben garantizar unos objetivos claros en cuanto a los productos y resultados, así como los recursos para lograrlos. La responsabilidad social de las organizaciones del sector público debe reflejarse en su estrategia.

La planificación debe ser abordada con un enfoque concienzudo y metódico, para guiar al conjunto de la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos. Los indicadores y los sistemas de seguimiento de los resultados que serán utilizados en la fase de ejecución posterior deben definirse durante la fase de planificación. Es el trabajo desarrollado durante la elaboración de las estrategias y los planes de acción lo que permite crear un marco de medición de resultados que se evaluarán en los criterios de ciudadanos/clientes (criterio 6), personas (criterio 7), responsabilidad social (criterio 8) y resultados clave (criterio 9).

Ejemplos

- a. Establecer la estrategia, definiendo los objetivos y prioridades a largo y corto plazo, en consonancia con la visión y las estrategias nacionales, y europeas.
- b. Involucrar a los grupos de interés y utilizar la información sobre sus necesidades y expectativas para la elaboración de la estrategia y la planificación.
- c. Integrar los aspectos de sostenibilidad, responsabilidad social, diversidad y las cuestiones de igualdad de género en las estrategias y planes de la organización.
- d. Elaborar planes definiendo las prioridades, los objetivos y los “outputs (los resultados de productos y servicios que se van a proporcionar), y los “outcomes” (resultados de impacto que se van a conseguir), en consonancia con la misión y con la reforma del sector público.
- e. Asegurar la disponibilidad de recursos para una implantación eficaz de la planificación estratégica.

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Subcriterio 2.3 Comunicar, implementar y revisar la estrategia y la planificación

La capacidad de la organización para desplegar su estrategia depende de la calidad de los planes y programas que detallan los objetivos y resultados que se esperan de cada nivel de la organización, como de sus empleados. Así pues, los grupos de interés relevantes y los empleados de los distintos niveles deberían estar bien informados de los objetivos y metas que les atañen para garantizar una implementación eficaz y uniforme de la estrategia.

La organización tiene que implementar la estrategia en todos los niveles de la organización. La dirección debe asegurarse de que se establezca una gestión de procesos, proyectos y programas adecuada, y de que se pongan en marcha las estructuras organizativas pertinentes para garantizar una implementación eficaz cumpliendo los tiempos establecidos.

La supervisión sistemática de la implementación de la estrategia y de la planificación es crucial para las organizaciones. , así como el ajustar las prácticas y los procesos cuando sea necesario, o actualizarlos si se fuera preciso. La estrategia y la planificación deben comunicarse a todos los grupos de interés relevantes

Ejemplos

- a. Traducir la estrategia de la organización en sus correspondientes planes, tareas y objetivos para las unidades y las personas de la organización.
- b. Desarrollar planes y programas con objetivos y resultados para cada unidad organizativa con indicadores para los resultados esperados.
- c. Comunicar internamente y a los grupos de interés relevantes , las estrategias, los planes de actuación y los resultados deseados de la organización
- d. Supervisar y evaluar periódicamente el rendimiento de la organización en todos los niveles (departamentos, funciones, organigrama) para controlar la eficiencia, la eficacia y el nivel de implementación de la estrategia.

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Subcriterio 2.4 Gestionar el cambio y la innovación para asegurar la agilidad y la resiliencia de la organización

Un sector público eficaz debe garantizar la agilidad y la resiliencia para poder innovar y cambiar las prácticas, a fin de hacer frente a las nuevas expectativas de los ciudadanos/clientes, mejorar la calidad del servicio y reducir los costes. La innovación se puede producir de varias formas:

- Mediante la implementación de métodos y procesos innovadores en el suministro de productos o servicios;
- Con nuevos métodos de gestión de los programas de trabajo;
- Introduciendo productos o servicios innovadores que tengan un mayor valor añadido para los ciudadanos y clientes.

La fase de diseño es crucial: para las decisiones posteriores, para la prestación operativa de los servicios y para la evaluación de las propias innovaciones. Por lo tanto, una de las principales responsabilidades de la dirección es crear y comunicar una actitud abierta y de apoyo a las sugerencias de mejora, cualquiera que sea su procedencia.

Ejemplos

- a. Identificar las necesidades y los motores de la innovación, teniendo en cuenta las oportunidades y la presión de la transformación digital.
- b. Comunicar la política de innovación y los resultados a todos los grupos de interés relevantes
- c. Construir una cultura impulsada por la innovación y crear un ámbito y un espacio para el desarrollo interorganizativo.
- d. Gestionar el cambio de manera eficaz e informar e involucrar a los empleados y a los grupos de interés en una etapa temprana.
- e. Poner en práctica sistemas para generar ideas creativas y fomentar propuestas innovadoras de los empleados y los grupos de interés en todos los niveles, respaldando la exploración y la experimentación.

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Criterio 3: Personas

Subcriterio 3.1

Gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo con la estrategia de la organización

Subcriterio 3.2

Desarrollar y gestionar las capacidades de las personas

Subcriterio 3.3

Involucrar y empoderar a las personas y apoyar su bienestar



Las personas son el activo más importante de la organización. La gestión eficaz de los recursos humanos permite a la organización cumplir sus objetivos estratégicos y aprovechar los puntos fuertes y la capacidad de las personas. La gestión exitosa de los recursos humanos promueve el compromiso, la motivación, el desarrollo y la retención del talento. La organización tiene que gestionar las competencias y el pleno potencial de sus empleados a nivel individual para asegurar la agilidad organizativa.

Mejorar el desarrollo del liderazgo, la gestión del talento y la planificación estratégica de la plantilla es fundamental, ya que las personas son la mayor inversión de la organización.

El respeto y la equidad, el diálogo abierto, el empoderamiento, la neutralidad política, la recompensa y el reconocimiento, la atención y brindar un entorno seguro y saludable son fundamentales para obtener el compromiso y la participación de las personas en el camino hacia la excelencia de la organización.

Es importante darse cuenta de que solo las personas satisfechas pueden hacer que la organización logre ciudadanos/clientes satisfechos.

Evaluación

Considerar qué está haciendo la organización para lograr lo siguiente.

Subcriterio 3.1 Gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo con la estrategia de la organización	
Un enfoque integral de la gestión de las personas, la cultura del lugar de trabajo y el entorno son una parte fundamental de la planificación estratégica de una organización. La gestión eficaz de los recursos humanos permite a las personas contribuir de manera eficaz y productiva a la misión general, a la visión y a la consecución de los objetivos de la organización. Este subcriterio evalúa si la organización alinea sus objetivos estratégicos con sus recursos humanos para que sean identificados, desarrollados, implementados y mejorados de forma transparente, y se tengan en cuenta para lograr el mayor éxito. Asimismo, cuestiona cómo la organización logra atraer y retener a personas capaces de ofrecer servicios y productos que reflejen las necesidades y expectativas de los ciudadanos/clientes. Implica un análisis periódico de las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, así como la elaboración y aplicación de una política de gestión de los recursos humanos con criterios objetivos en materia de selección, desarrollo profesional, promoción, remuneración, recompensas, méritos y asignación de funciones directivas.	Ejemplos a. Analizar las necesidades actuales y futuras de recursos humanos de acuerdo con la estrategia de la organización. b. Elaborar y aplicar una política de RR. HH. transparente basada en criterios objetivos de contratación, promoción, remuneración, desarrollo, delegación, responsabilidades, recompensas y asignación de funciones de gestión, de acuerdo con los principios de RR. HH. de la organización. c. Aplicar los principios de equidad, neutralidad política, méritos, igualdad de oportunidades, diversidad, responsabilidad social y conciliación entre la vida profesional y personal en la política de RR. HH., y examinar la necesidad de promover las carreras de las mujeres y elaborar planes en consecuencia. d. Garantizar que se dispone de las competencias y capacidades necesarias para lograr la misión, la visión y los valores de la organización, centrándose especialmente en las aptitudes sociales, en desarrollar mentalidades ágiles y en las competencias digitales y de innovación. e. Apoyar una cultura del desempeño definiendo objetivos de rendimiento con participación de las personas, evaluando el desempeño sistemáticamente, y manteniendo diálogos sobre su rendimiento con las personas. [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Subcriterio 3.2 Desarrollar y gestionar las capacidades de las personas

La identificación, el desarrollo y la gestión de las capacidades de las personas son cruciales para el éxito de una organización. Los planes de desarrollo de competencias individuales y el mantenimiento de diálogo regulares sobre el rendimiento de las personas, preparan el terreno para que el personal asuma una mayor responsabilidad y tome una mayor iniciativa para desarrollar continuamente las capacidades de la organización.

Cuando lo anterior está en consonancia con los objetivos estratégicos de la organización, se fomenta el rendimiento de las personas se mantiene una cultura de trabajo dinámica, también mediante la promoción de métodos de formación innovadores (por ejemplo, la formación a distancia, el enfoque multimedia, y el pensamiento creativo).

Todo esto es necesario en un mercado laboral altamente competitivo, para atraer a los jóvenes y a las personas con talento, con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Ejemplos

- a. Implementar una estrategia/plan de desarrollo de los recursos humanos basada en la identificación de las competencias, las aptitudes y las necesidades de rendimiento, actuales y futuras de las personas.
- b. Atraer y desarrollar los talentos necesarios para lograr la misión, la visión y los objetivos.
- c. Permitir formas nuevas e innovadoras de aprendizaje para desarrollar competencias (pensamiento creativo, trabajo en equipo, laboratorios, experimentos, formación a distancia, formación en el puesto de trabajo).
- d. Establecer planes de desarrollo de competencias individuales que incluyan aptitudes personales (por ejemplo, la mentalidad abierta a la innovación) como parte de la entrevista de evaluación del desempeño periódica (entrevista sobre el desarrollo de los empleados), que cree un espacio de retroalimentación mutua y de adecuación de las expectativas.
- e. Crear programas y cursos específicos para el desarrollo del liderazgo, que incluyan herramientas de gestión pública.
- f. Guiar a los empleados nuevos mediante sesiones de orientación, *coaching* y asesoramiento individual.
- g. Desarrollar y promover métodos de formación modernos (por ejemplo, enfoque multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación a distancia, uso de redes sociales).
- h. Evaluar el efecto de los programas de formación y desarrollo en los objetivos de la organización y transferir los contenidos a los compañeros.

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Subcriterio 3.3 Involucrar y empoderar a las personas y apoyar su bienestar	
La participación de las personas genera un entorno en el que estas tienen un impacto en las decisiones y acciones que afectan a su trabajo. La dirección y los empleados cooperan activamente en el desarrollo de la organización, rompiendo los silos organizativos mediante la creación de un diálogo, dando espacio a la creatividad, la innovación y las sugerencias para mejorar el rendimiento. Las personas tienen que recibir apoyo para poder desarrollar su máximo potencial. Para que las políticas de personas sean correctamente ejecutadas, los líderes y directivos de toda la organización deben demostrar que les importan los problemas y el bienestar de las personas y que promueven de forma activa una cultura de comunicación abierta y de transparencia. El compromiso de las personas se puede lograr mediante foros formales, como comités consultativos y mediante el diálogo diario (por ejemplo sobre ideas de mejora). Realizar encuestas de satisfacción y evaluaciones a los líderes es importante para obtener más información sobre el ambiente de trabajo y poder utilizar los resultados para introducir mejoras.	Ejemplos - Promover una cultura de comunicación y diálogo abiertos, y fomentar el trabajo en equipo. - Involucrar a los empleados y sus representantes (por ejemplo, los sindicatos) en la elaboración de planes, estrategias y objetivos, en el diseño de procesos, y en la identificación e implementación de actividades de mejora e innovación. - Desarrollar sistemas para recoger ideas y sugerencias de los empleados. - Realizar regularmente encuestas al personal, publicar e informar sobre los resultados, su análisis y las acciones de mejora resultantes. - Asegurar unas buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, teniendo en cuenta todos los requisitos de salud y seguridad. - Asegurar que existan unas condiciones favorables para lograr la conciliación entre la vida profesional y personal de los empleados (por ejemplo, posibilidad de adaptar los horarios de trabajo, trabajo a tiempo parcial, bajas de maternidad o paternidad). - Prestar especial atención a las necesidades de los empleados socialmente desfavorecidos y de las personas con discapacidad. - Proporcionar planes y métodos adaptados para recompensar a las personas de manera no económica (por ejemplo, planificando y revisando los beneficios de las personas y apoyando actividades sociales, culturales y deportivas centradas en la salud y el bienestar de las personas). [Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Criterio 4: Alianzas y recursos

Subcriterio 4.1

Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Subcriterio 4.2

Colaborar con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil

Subcriterio 4.3

Gestionar las finanzas

Subcriterio 4.4

Gestionar la información y el conocimiento

Subcriterio 4.5

Gestionar la tecnología

Subcriterio 4.6

Gestionar las instalaciones



Las organizaciones del sector público necesitan recursos de diferente tipo para apoyar la implementación de la estrategia y la planificación, así como el funcionamiento eficaz de sus procesos. Los recursos pueden ser de naturaleza material o inmaterial y deben ser gestionados con cuidado.

Los aliados (socios/colaboradores) de diferentes tipos, por ejemplo, otras organizaciones públicas, ONG, organizaciones educativas, proveedores privados de servicios, aportan conocimientos y la experiencia necesaria la organización y estimulan su enfoque externo.

La colaboración con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil es un tipo de alianza cada vez más relevante para las organizaciones del sector público. Las organizaciones públicas son consideradas cada vez más como parte de una red de organizaciones que trabajan conjuntamente para obtener resultados específicos para los ciudadanos (por ejemplo, en el ámbito de la seguridad o la salud).

Además de las alianzas, las organizaciones necesitan gestionar los recursos disponibles — como las finanzas, los conocimientos, la tecnología, las instalaciones— para asegurar su funcionamiento eficaz.

La gestión eficiente, innovadora y transparente de los recursos es esencial para que las organizaciones públicas garanticen la rendición de cuentas ante los diferentes grupos de interés sobre el uso legítimo de los recursos disponibles.

Evaluación

Considerar qué está haciendo la organización para lograr lo siguiente.

Subcriterio 4.1 Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

En una sociedad como la nuestra, en constante cambio y de complejidad creciente, las organizaciones públicas deben gestionar las relaciones con otras organizaciones para lograr sus objetivos estratégicos. Estas alianzas pueden ser con colaboradores privados, no gubernamentales y/o públicos.

Las organizaciones deben, por lo tanto, definir quiénes son sus socios clave y desarrollar acuerdos con ellos. Para lograr el éxito de las políticas públicas en cadena, resulta crucial la colaboración entre los diferentes niveles institucionales.

Ejemplos

- a. Identificar los aliados clave (por ejemplo, proveedores, suministradores, co-productores, proveedor de productos complementarios/sustitutivos, propietarios, fundadores, etc...) de los sectores público y privado y de la sociedad civil para establecer relaciones sostenibles basadas en la confianza, el diálogo y la apertura.
- b. Gestionar los convenios de colaboración teniendo en cuenta el potencial de los diferentes socios para lograr un beneficio mutuo y apoyarse mutuamente con la experiencia, los recursos y los conocimientos.
- c. Definir el papel y las responsabilidades de cada aliado, incluidos los controles, las evaluaciones y las revisiones; controlar sistemáticamente los resultados y los efectos de las alianzas.
- d. Asegurar los principios y valores de la organización seleccionando proveedores con un perfil socialmente responsable en el contexto de la contratación pública.

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Subcriterio 4.2 Colaborar con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil

La participación de los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil se considera cada vez más como un motor necesario para mejorar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones públicas, y debe apoyarse. La información recibida en forma de quejas, ideas y sugerencias se considera una aportación importante para mejorar los servicios y productos. Las alianzas con organizaciones de la sociedad civil son relevantes en todo el ciclo de las políticas públicas: así pues, se trata de una actuación conjunta de co-diseño, co-decisión, co-producción y co-evaluación.

Como co-decisoros, los ciudadanos son partícipes de las decisiones que les afectan. Como co-diseñadores, influyen en la prestación de servicios en respuesta a sus necesidades y expectativas. Como co-productores, participan en el proceso de producción y/o prestación de los servicios. Como co-evaluadores, enjuician la calidad de los servicios recibidos y de las políticas públicas.

Ejemplos

- a. Asegurar la transparencia mediante una política de información proactiva, proporcionando también datos abiertos de la organización.
 - b. Fomentar activamente la participación y la colaboración de los ciudadanos:
 - En el co-diseño y la co-decisión: a través de grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión (como el análisis de la demanda, la evaluación de la satisfacción) y los ciclos de calidad;
 - En la co-producción: asunción de funciones en la prestación de servicios;
 - En la co-evaluación: análisis ex post de los servicios y políticas públicas que incluya los juicios de valor de los propios usuarios y de la ciudadanía.
- Recoger activamente ideas, sugerencias y quejas de los ciudadanos/clientes, recopilándolas por los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos focales, cuestionarios, buzones de quejas, encuestas de satisfacción).

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Subcriterio 4.3 Gestionar las finanzas

La preparación cuidadosa de los presupuestos es el primer paso para una gestión financiera eficiente, sostenible y responsable, que integre objetivos financieros y no financieros. Se necesitan sistemas de contabilidad detallada y de control interno para monitorizar continuamente la eficacia de las decisiones financieras a la hora de lograr los objetivos definidos.

La necesidad de generar recursos financieros adicionales cobra cada vez más importancia, a pesar de que la libertad de asignar o reasignar los fondos suele ser limitada

Ejemplos

- a. Asegurar la resiliencia financiera mediante la planificación presupuestaria a largo plazo, el análisis de riesgos de las decisiones financieras y un presupuesto equilibrado.
- b. Elaborar los presupuestos teniendo en cuenta datos del rendimiento (integrar los datos sobre resultados en los documentos presupuestarios).
- c. Utilizar sistemas eficaces de contabilidad y control de los costes financieros y de evaluación (por ejemplo, fiscalización y revisión del gasto).
- d. Monitorizar el impacto del presupuesto en la diversidad y la igualdad de género.
- e. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras y equilibrarlas con un control centralizado.
- f. Asegurar la transparencia presupuestaria y financiera y publicar la información presupuestaria de manera comprensible.

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Subcriterio 4.4 Gestionar la información y el conocimiento

La principal fortaleza de una organización reside en sus conocimientos, habilidades y competencias. Un objetivo fundamental de cualquier organización es proporcionar a las personas la información adecuada en el momento adecuado y capacitarlas para utilizar los conocimientos adquiridos. Esto incluye una cultura organizativa abierta y comunicativa, basada en el aprendizaje, en la cual compartir y retener el conocimiento son factores clave.

Las organizaciones públicas de éxito definen marcos para gestionar el conocimiento, utilizando el poder de la digitalización para adquirirlo y ponerlo a disposición de todos los empleados y grupos de interés.

Ejemplos

- a. Crear una organización centrada en el aprendizaje, que proporcione sistemas y procesos para gestionar, almacenar y evaluar la información y el conocimiento, salvaguardando así la resiliencia y la flexibilidad de la organización.
- b. Aprovechar la oportunidad de la transformación digital para aumentar el conocimiento de la organización y potenciar las habilidades digitales.
- c. Establecer redes de aprendizaje y colaboración para adquirir información externa relevante y para obtener aportaciones creativas.
- d. Supervisar la información y el conocimiento de la organización, asegurando su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad.
- e. Desarrollar canales internos para asegurar que todos los empleados tengan acceso a la información y los conocimientos pertinentes.
- f. Promover la transferencia de conocimientos entre las personas de la organización.
- g. Asegurar el acceso a la información y a los datos abiertos relevantes y el intercambio con todos los grupos de interés externos de una manera sencilla, teniendo en cuenta aquellos sus necesidades específicas
- h. Asegurar que el conocimiento clave (explícito e implícito) de los empleados que dejan la organización, se mantiene dentro de la misma.

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Subcriterio 4.5 Gestionar la tecnología

Las políticas de uso de las tecnologías de la información (TIC) y otras políticas tecnológicas de la organización deben ser gestionadas de modo que respalden los objetivos estratégicos y operativos de la organización de manera sostenible.

Es fundamental disponer de una visión clara, seguida de una estrategia viable sobre dónde y cómo utilizar las TIC, y para qué procesos y servicios. Es necesario integrar las necesidades, capacidades, expectativas y sugerencias de los clientes, ciudadanos y empleados en la estrategia de la organización, para lograr los mejores resultados.

Además, debe garantizarse un equilibrio entre el suministro de datos abiertos y la protección de datos.

Ejemplos

- a. Diseñar la gestión de la tecnología de conformidad con los objetivos estratégicos y operativos, y revisar sistemáticamente su efecto, rentabilidad e impacto.
- b. Identificar y utilizar nuevas tecnologías (*big data*, automatización, robótica, Inteligencia Artificial, análisis de datos, etc.) relevantes para la organización. Implantar datos abiertos y aplicaciones de código abierto cuando resulte adecuado.
- c. Utilizar la tecnología para apoyar la creatividad, la innovación, la colaboración (mediante servicios o herramientas en la nube) y la participación.
- d. Definir cómo las TIC pueden mejorar los servicios internos y externos y proporcionar servicios en línea de manera inteligente para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- e. Tomar medidas para proporcionar una protección de datos y una ciberseguridad efectivas, aplicando el Reglamento General de Protección de Datos.
- f. Tener en cuenta el impacto socioeconómico y medioambiental de las TIC, por ejemplo, la gestión de los residuos de los cartuchos, y la brecha digital.

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Subcriterio 4.6 Gestionar las instalaciones

Las organizaciones públicas tienen que evaluar periódicamente el estado de las infraestructuras que tienen a su disposición. Es necesario gestionar las infraestructuras disponibles de manera eficiente, rentable y sostenible, de modo que satisfagan las necesidades de los clientes y proporcionen las condiciones de trabajo adecuadas del personal.

Unas condiciones de trabajo seguras y saludables son un requisito importante para el buen desempeño de la organización. Igualmente relevante es el aspecto de la sostenibilidad, incluyendo políticas de gestión del ciclo de vida útil de los edificios, salas y equipamientos.

Ejemplos

- a. Asegurar el suministro y mantenimiento efectivo, eficiente y sostenible de todas las instalaciones (edificios, oficinas, equipamientos, suministro de energía, medios de transporte y materiales).
- b. Proporcionar condiciones de trabajo e instalaciones de uso seguras y eficaces, incluido el acceso sin barreras para satisfacer las necesidades de los clientes.
- c. Aplicar políticas de ciclo de vida útil dentro de un sistema integrado de gestión de instalaciones (edificios, equipo técnico, etc.), que incluya su reutilización, reciclaje o eliminación en condiciones de seguridad.
- d. Asegurar que las instalaciones de la organización proporcionen un valor público añadido, (poniéndolas a disposición de la comunidad local, por ejemplo).

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Criterio 5: Procesos

Subcriterio 5.1

Diseñar y gestionar procesos para aumentar el valor dado a los ciudadanos y clientes

Subcriterio 5.2

Ofrecer productos y prestar servicios orientados a los clientes, los ciudadanos, los grupos de interés y la sociedad en general

Subcriterio 5.3

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



Existen muchos procesos en una organización, siendo cada proceso un conjunto organizado de actividades interrelacionadas que transforman los recursos o “inputs” (entradas), de manera eficiente en servicios (productos-outputs-) y en impacto en la sociedad (resultados-outcomes-). Se pueden distinguir tres tipos de procesos que hacen que una organización funcione eficazmente, dependiendo de su calidad y de la calidad de su interactividad:

- ☐ procesos nucleares , son los procesos operativos que permiten lograr la misión y la estrategia de la institución y que, por lo tanto, son fundamentales para ofrecer productos o prestar servicios
- ☐ procesos de gestión, que hacen posible la dirección de la organización;
- ☐ procesos de apoyo, que proporcionan los recursos necesarios.

El Marco Común de Evaluación (CAF), se centra en los procesos clave, que se encuentran entre estos tres tipos de procesos, siendo los que contribuyen eficazmente al logro de la misión y de la estrategia de la organización. El Criterio 5 se ocupa en particular de los procesos nucleares de la organización, mientras que los Criterios 1 y 2 se ocupan de los procesos de gestión, y los Criterios 3 y 4 de los procesos de apoyo. En el caso de las unidades horizontales, como las unidades de apoyo estratégico, los departamentos de RR. HH, o financieros, sus actividades de gestión o de apoyo forman parte, por supuesto, de sus procesos operativos. Una organización eficaz y eficiente identifica los procesos nucleares, que lleva a cabo para poder prestar sus servicios (productos-outputs-) y generar impacto (resultados-outcomes-), teniendo en cuenta las expectativas de los ciudadanos/clientes y de otros grupos de interés, de acuerdo con su misión y estrategia. La naturaleza de estos procesos nucleares en las organizaciones de servicios públicos puede variar enormemente, desde actividades relativamente abstractas, como las de apoyo a la elaboración de políticas o la regulación de las actividades económicas, hasta actividades muy concretas de prestación de servicios. Dos de los principales factores que deben impulsar el desarrollo de los procesos y la incorporación de la innovación son la necesidad de generar un valor cada vez mayor para los ciudadanos/clientes y otros grupos de interés, y de aumentar la eficiencia. La creciente participación del ciudadano/cliente alienta a las organizaciones a mejorar continuamente sus procesos, aprovechando el entorno cambiante en muchas áreas como la tecnología/digitalización, la economía dela población y el medio ambiente.

Evaluación

Considerar qué está haciendo la organización para lograr lo siguiente.

Subcriterio 5.1 Diseñar y gestionar procesos para aumentar el valor dado a los ciudadanos y clientes

Este subcriterio examina cómo los procesos respaldan los objetivos estratégicos y operativos de la organización y cómo se identifican, diseñan, gestionan e innovan para aumentar el valor de la organización. La forma en que los directivos y las personas de la organización, así como los diferentes grupos de interés externos, participan en los procesos de diseño, gestión e innovación es muy importante para la calidad del servicio/producto que se ofrece.

El diseño de procesos en torno a las necesidades de los clientes exige una organización ágil, un análisis sistemático de las necesidades de los clientes/ciudadanos y la evaluación periódica de la eficiencia y la eficacia de los procesos mediante enfoques como la metodología "LEAN".

Ejemplos

- a. Diseñar procesos "LEAN" en torno a las necesidades y expectativas del cliente para asegurar una estructura organizativa ágil. Identificar y documentar los procesos de forma continua.
- b. Adaptar con regularidad los procesos a las necesidades y expectativas de los empleados y los grupos de interés relevantes.
- c. Diseñar y aplicar un sistema de gestión de procesos que aproveche las oportunidades que ofrecen la digitalización, la gestión de datos y los estándares abiertos.
- d. Asegurarse de que los procesos apoyen los objetivos estratégicos y se planifiquen y gestionen, asignando los recursos necesarios para alcanzar las metas fijadas.
- e. Identificar a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso) y asignarles responsabilidades y competencias.
- f. Analizar y evaluar periódicamente los procesos, los riesgos y los factores críticos de éxito, teniendo en cuenta el entorno cambiante.
- g. Simplificar con regularidad los procesos, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuese necesario.
- h. Impulsar la innovación y la optimización de los procesos, prestando atención a las buenas prácticas nacionales e internacionales, y con la participación de los grupos de interés pertinentes.
- i. Revisar y mejorar los procesos para garantizar la protección de los datos personales (Reglamento General de Protección de Datos, RGPD).

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Subcriterio 5.2 Ofrecer productos y prestar servicios orientados a los clientes, los ciudadanos, los grupos de interés y la sociedad en general

Este subcriterio evalúa la forma en que las organizaciones desarrollan y ofrecen sus servicios/productos para satisfacer las necesidades de los ciudadanos/clientes, implicándoles.

Aprovechar la experiencia y la creatividad de los ciudadanos y la sociedad civil fomentará un sector público eficiente, eficaz e innovador, que ofrecerá servicios y productos innovadores a un coste razonable, centrados en el principio de "una sola vez". A fin de mejorar la calidad de los servicios y productos, el papel de los ciudadanos/clientes puede ser muy beneficioso en tres niveles: en el co-diseño, en la co-decisión y en la co-producción: los servicios basados en la co-producción consiguen aumentar la sostenibilidad de su calidad porque el proceso de producción se convierte en una proyecto conjunto entre administración y ciudadanía, y porque la forma de producir se vuelve más transparente, más comprensible y, por lo tanto, más legítima y satisfactoria.

Ejemplos

- a. Identificar y diseñar los productos y servicios de la organización y gestionar activamente su ciclo de vida completo, incluido el reciclaje y la reutilización.
- b. Utilizar métodos innovadores para desarrollar servicios públicos orientados al ciudadano/cliente y que respondan a una demanda. Deben estar enfocados asimismo en el principio de "una sola vez".
- c. Aplicar la gestión de la diversidad y la igualdad de género para identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de todos los colectivos.
- d. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el diseño y la oferta de productos y servicios, así como en la elaboración de estándares de calidad.
- e. Promocionar los productos y servicios de la organización y asegurar que la información ofrecida es la adecuada para ayudar a los ciudadanos y clientes.
- f. Promover la accesibilidad a los productos y servicios de la organización (por ejemplo, accesibilidad en línea a los servicios, horarios de apertura flexibles, documentos en diversos formatos, tanto en papel como en versión electrónica, distintos idiomas, pancartas, folletos, tableros de anuncios en Braille y noticias en formato audio).
- g. Utilizar las encuestas a los clientes, los procedimientos de gestión de quejas y otras formas de retroalimentación para identificar las posibilidades de optimizar los procesos, productos y servicios.

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

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

Este subcriterio evalúa cómo se coordinan los procesos dentro de la organización y con los procesos de otras organizaciones que funcionan en la misma cadena de servicios.

La eficacia de las organizaciones públicas suele depender en gran medida de la forma en que colaboran con las demás organizaciones públicas, privadas y del tercer sector, incluso de otros niveles administrativos, con las que forman alianzas en una cadena de prestación de servicios, orientada a un resultado común.

Los procesos interfuncionales, entre unidades con distintas competencias, son habituales en la Administración Pública. Es fundamental integrar con éxito la gestión del mismo, ya que la eficacia y la eficiencia de los procesos depende en gran medida de que se pase de una cultura de "silos" a un enfoque colaborativo e integrador de los procesos con el fin de añadir valor para los ciudadanos/clientes.

Ejemplos

- a. Crear una cultura de trabajo interadministrativo en la gestión de procesos, abandonando la mentalidad de "silos".
- b. Definir las cadenas de prestación de servicios de la organización y sus principales aliados.
- c. Fijar criterios comunes, facilitar el intercambio de datos y los servicios compartidos, para coordinar los procesos de la misma cadena de suministro en toda la organización, así como con los principales aliados de los sectores privado, del tercer sector y de otros entes públicos.
- d. Involucrar a los empleados, clientes y grupos de interés en el diseño transfronterizo y la colaboración interadministrativa.
- e. Utilizar alianzas en diferentes niveles administrativos (local, regional, autonómico, estatal y con las empresas públicas), para permitir la prestación coordinada de servicios.
- f. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos interorganizacionales (por ejemplo, desarrollo de servicios compartidos y de procesos comunes entre distintas unidades).

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Criterios de resultados

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

Criterio 6: Resultados orientados a los ciudadanos/clientes

Subcriterio 6.1

Mediciones de percepción

Subcriterio 6.2

Mediciones de rendimiento



El término ciudadano/cliente refleja la compleja relación entre la administración y su público. La persona a la que se dirigen los servicios debe ser considerada como un ciudadano, un miembro de una sociedad democrática con derechos y obligaciones (por ejemplo, contribuyente y actor de políticas públicas). La persona también debe ser considerada como cliente, no solo en el contexto de la prestación de servicios donde adopta la posición de beneficiario/usuario de los mismos, sino también en un contexto donde tiene que cumplir con sus obligaciones (pago de impuestos o multas), y donde tiene derecho a ser tratado justamente, con respeto y deferencia, sin descuidar los intereses de la organización. Como las dos perspectivas no siempre son claramente separables, esta compleja relación se describirá como una relación ciudadano/cliente. Los ciudadanos/clientes son los destinatarios o beneficiarios de la actividad, los productos o los servicios de las organizaciones del sector público. Es necesario definir a los ciudadanos/clientes, pero no necesariamente restringirlos únicamente a los usuarios principales o finales de los servicios prestados.

El Criterio 6 describe los resultados que la organización está logrando en relación con la satisfacción de sus ciudadanos/clientes con la organización y con los productos o servicios que ofrece. El CAF distingue entre resultados de percepción y de rendimiento. Es importante que las organizaciones del sector público de cualquier naturaleza midan directamente la satisfacción de sus ciudadanos/clientes (resultados de percepción). Pero además, hay que medir los resultados del rendimiento. De esta manera se recoge información adicional sobre la satisfacción de los ciudadanos/clientes, midiendo los indicadores de rendimiento. Trabajar para mejorar los resultados de los indicadores de rendimiento debe llevar a la organización a obtener una mayor satisfacción de los clientes/ ciudadanos.

Evaluación

Considerar qué ha logrado la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos/clientes mediante los resultados siguientes.

Subcriterio 6.1 Mediciones de percepción

La medición directa de la satisfacción o percepción de los ciudadanos/clientes es de gran importancia. Medir la percepción de los ciudadanos y clientes significa preguntarles directamente, y obtener información y comentarios directos sobre diferentes aspectos del desempeño de la organización. En la mayoría de los casos esto se hace mediante encuestas a clientes o ciudadanos. También se utilizan herramientas complementarias como grupos focales o paneles con usuarios.

Este subcriterio evalúa si la organización realiza estas mediciones y si muestra los resultados de las mismas respecto a distintos ámbitos, como sobre la imagen de la organización, la accesibilidad, el desempeño del personal, la participación de los ciudadanos/clientes, la transparencia de la información, la calidad y las especificaciones de los productos y servicios, y la innovación, la agilidad y la capacidad de digitalización de la organización.

Ejemplos

Percepción general de la organización

- a. La imagen global de la organización y su reputación pública;
- b. La accesibilidad a la organización;
- c. La orientación al ciudadano/cliente del personal.
- d. La implicación y participación del ciudadano/cliente, incluida la participación electrónica;
- e. La transparencia, la apertura y la información proporcionada por la organización;

Percepción sobre los servicios y productos

- f. La accesibilidad a los servicios físicos y digitales;
- g. La calidad de los productos y servicios;
- h. Diferenciación en la prestación de los servicios teniendo en cuenta las necesidades de los clientes;
- i. La capacidad de innovación de la organización;
- j. La agilidad de la organización;
- k. La digitalización en la organización;
- l. La integridad de la organización y la confianza general de los ciudadanos/clientes.

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Subcriterio 6.2 Mediciones del rendimiento

Además de la medición directa de la percepción de los ciudadanos y clientes, la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos y clientes puede medirse mediante indicadores de gestión del rendimiento. En este caso, se utilizan los resultados cuantificables de los indicadores de gestión (por ejemplo, el tiempo de tramitación, el tiempo de espera, el número de quejas).

Sobre la base de esas mediciones se pueden extraer enseñanzas sobre la calidad de los productos y la prestación de servicios, la transparencia, la accesibilidad, la participación de los grupos de interés y la innovación. El CAF ofrece una visión general de ejemplos de indicadores internos que miden el rendimiento para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos.

Ejemplos

Resultados relativos a la calidad de los productos y servicios

- a. Tiempo de espera (tiempo de gestión/tramitación de la prestación del servicio);
- b. Número de quejas, tiempo de tramitación de las mismas y medidas correctivas aplicadas;
- c. Resultados de las medidas de evaluación en relación con los errores y el cumplimiento de los compromisos de calidad;
- d. Grado de adhesión a los estándares de calidad publicados

Resultados en cuanto a transparencia, accesibilidad e integridad

- e. Número de canales de información y comunicación, incluidas las redes sociales;
- f. Disponibilidad y exactitud de la información;
- g. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento y los resultados de la organización;
- h. Alcance del suministro de datos abiertos;

Resultados relativos a la participación de los grupos de interés y la innovación

- i. Grado de participación de los grupos de interés en el diseño y la oferta de servicios y productos, o en los procesos de toma de decisiones;
- j. Número de sugerencias recibidas y aplicadas;

Resultados relativos al uso de la digitalización y los procedimientos de administración electrónica

- k. Alcance de las actividades de evaluación conjuntas con los grupos de interés, para tener en cuenta sus cambiantes necesidades y su grado de satisfacción;
- l. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos);
- m. Coste de los servicios;
- n. Disponibilidad de la información acerca de las responsabilidades de gestión de los diferentes servicios/departamentos.

[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores]

Criterio 7: Resultados en las personas

Subcriterio 7.1

Mediciones de percepción

Subcriterio 7.2

Mediciones del desempeño



Los resultados en las personas son los resultados que la organización está logrando en relación con la competencia, la motivación, la satisfacción, la percepción y el desempeño de sus empleados públicos.

El criterio distingue dos tipos de resultados en las personas: por un lado, la percepción general de la organización en la que se pregunta directamente a las personas (por ejemplo, mediante cuestionarios, encuestas, grupos focales, evaluaciones, entrevistas, consultas con representantes del personal) y, por otro lado, los resultados generales en las personas utilizados por la propia organización para monitorizar y mejorar la satisfacción de las personas y los resultados de desempeño.

Los resultados en las personas son los resultados que la organización está logrando en relación con la competencia, la motivación, la satisfacción, la percepción y el desempeño de sus empleados públicos.

El criterio distingue dos tipos de resultados en las personas: por un lado, la percepción general de la organización en la que se pregunta directamente a las personas (por ejemplo, mediante cuestionarios, encuestas, grupos focales, evaluaciones, entrevistas, consultas con representantes del personal) y, por otro lado, los resultados generales en las personas utilizados por la propia organización para monitorizar y mejorar la satisfacción de las personas y los resultados de desempeño.

Evaluación

Considerar qué ha logrado la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de las personas mediante los resultados de lo siguiente.

Subcriterio 7.1 Mediciones de percepción (1)

El subcriterio evalúa si las personas que trabajan en la organización la perciben como un lugar de trabajo atractivo y si están motivadas para hacer lo mejor para la organización en su trabajo diario. Es importante para todas las organizaciones del sector público el medir sistemáticamente la percepción de su personal sobre la organización, y sobre la calidad y los servicios que presta.

Ejemplos

Percepción general de la organización respecto a

- a. La imagen y el rendimiento global de la organización;
- b. La participación del personal de la organización en el proceso de toma de decisiones y en las actividades de mejora;
- c. La concienciación del personal sobre los posibles conflictos de intereses y la importancia del comportamiento ético y la integridad;
- d. Los mecanismos de recogida de información, consulta, diálogo y encuestas sistemáticas al personal;
- e. La responsabilidad social de la organización;
- f. El nivel de apertura de la organización al cambio y a la innovación;
- g. El impacto de la digitalización en la organización;
- h. La agilidad de la organización;

Percepción sobre la gestión y los sistemas de gestión

- i. La capacidad del personal directivo para dirigir la organización y llevar a cabo una comunicación eficaz.
- j. El diseño y la gestión de los diferentes procesos de la organización;
- k. La división de tareas y el sistema de evaluación del desempeño de las personas;
- l. La gestión del conocimiento;
- m. Las medidas de comunicación e información internas;
- n. El grado y la calidad del reconocimiento con los que se premian los esfuerzos individuales y de equipo;



Subcriterio 7.1 Mediciones de percepción (2)

Percepción sobre las condiciones de trabajo

- o. El ambiente de trabajo y la cultura de la organización;
- p. El enfoque hacia las cuestiones sociales (por ejemplo, la flexibilidad de los horarios laborales, la conciliación entre la vida profesional y personal, la protección de la salud);
- q. La gestión de la igualdad de oportunidades, de trato y la actitud de la organización;
- r. Las instalaciones de trabajo;

Percepción sobre la carrera y desarrollo de habilidades

- s. Desarrollo sistemático de la carrera profesional y de las competencias necesarias.
- t. El acceso a la formación, la calidad de la misma y el desarrollo profesional

[\[Puntuar utilizando el panel de agentes facilitadores\]](#)

Subcriterio 7.2 Mediciones del desempeño

Las mediciones del desempeño se componen de indicadores de rendimiento internos relacionados con el personal, que permiten a la organización medir los resultados obtenidos en relación con su comportamiento general, su desempeño, el desarrollo de habilidades, su motivación y su nivel de implicación en la organización.

Esos resultados suelen incluir mediciones internas del comportamiento que las personas de la organización muestran en la práctica (por ejemplo, bajas por enfermedad, rotación de personal, número de quejas del personal, número de propuestas de innovación, etc.).

Ejemplos

Resultados generales en las personas

- a. Indicadores sobre la retención, la lealtad y la motivación de los empleados;
- b. El nivel de participación en las actividades de mejora;
- c. El número de dilemas éticos (por ejemplo, posibles conflictos de intereses) notificados;
- d. La frecuencia de la participación voluntaria en el contexto de las actividades relacionadas con la responsabilidad social;
- e. Indicadores de la capacidad de las personas de la organización para responder a las necesidades de los ciudadanos/clientes;

Resultados relativos al desempeño y las capacidades individuales

- f. Indicadores sobre el desempeño individual;
- g. Indicadores relativos a la utilización de herramientas digitales de información y comunicación;
- h. Indicadores relativos al desarrollo de aptitudes y a la formación;
- i. La frecuencia de acciones de reconocimiento en el nivel individual y de equipos.

[Puntuar utilizando el panel de resultados]

Criterio 8: Resultados en responsabilidad social

Subcriterio 8.1

Mediciones de percepción

Subcriterio 8.2

Mediciones de rendimiento



La principal misión de los organismos públicos está siempre relacionada con la satisfacción de las necesidades y expectativas de categoría social. Más allá de su misión principal, una organización pública debe adoptar un comportamiento responsable para contribuir al desarrollo sostenible en sus componentes económico, social y medioambiental, en relación con las comunidades locales, regionales, nacionales e internacionales. Esto debe incluir el enfoque y contribución de la organización a la calidad de vida, la protección del medio ambiente, la preservación de los recursos globales, la igualdad de oportunidades de empleo, el comportamiento ético, la participación en las comunidades y la contribución al desarrollo local.

La principal característica de la responsabilidad social se traduce, en primer lugar, en la voluntad de la organización de integrar criterios sociales y medioambientales en sus consideraciones para la toma de decisiones (Criterio 2) y, en segundo lugar en tener la capacidad de responder del impacto que, en la sociedad y el medio ambiente, tienen sus decisiones y actividades. La responsabilidad social debe ser una parte integral de la estrategia de la organización. Los objetivos estratégicos deben ser comprobados, aplicando parámetros de responsabilidad social para evitar consecuencias no deseadas.

El rendimiento de una organización hacia la comunidad en la que opera (a nivel local, regional, nacional o internacional) y su impacto en el medio ambiente, se han convertido en un componente crítico de la medición de su rendimiento general.

Una organización que trabaja en su responsabilidad social:

1. mejorará su reputación e imagen ante los ciudadanos en general;
2. mejorará su capacidad para atraer, motivar, comprometer y retener a su capital humano;
3. mejorará sus relaciones con las empresas, otras organizaciones públicas, los medios de comunicación, los proveedores, los ciudadanos/clientes y la comunidad en la que existe.

Las mediciones abarcan tanto medidas cualitativas/cuantitativas de la percepción (8.1) como indicadores cuantitativos (8.2). Estos indicadores pueden estar relacionados con: el comportamiento ético, democrático y participativo de la organización; la sostenibilidad medioambiental; la calidad de vida; o los impactos económicos consecuencia de los comportamientos de las organizaciones.

Evaluación

Considerar qué está logrando la organización en cuanto a su responsabilidad social mediante los resultados siguientes.

Subcriterio 8.1 Mediciones de percepción

Las mediciones de la percepción se centran en la percepción de la comunidad del comportamiento de la organización en el nivel local, regional, nacional o internacional. Esta percepción puede obtenerse a través de diferentes fuentes, como encuestas, informes, conferencias de prensa públicas, contactos con ONGs, organizaciones de la sociedad civil a través de información directa y opiniones de los grupos de interés y de las comunidades vecinales, etc.

Las percepciones obtenidas dan indicación de la eficacia de las estrategias sociales y medioambientales. Deberían incluir la opinión sobre la transparencia, sobre el impacto en la calidad de vida y en la calidad democrática, la opinión sobre el comportamiento ético de las instituciones y sus servidores para apoyar a los ciudadanos y sobre los enfoques y resultados de las cuestiones medioambientales.

Ejemplos

- a. El impacto de la organización en la calidad de vida de los ciudadanos/clientes, más allá de la misión institucional;
- b. La reputación de la organización como contribuyente a la sociedad local/regional/nacional/global;
- c. El impacto de la organización en el desarrollo económico;
- d. El impacto de la organización en la sostenibilidad medioambiental, incluido el cambio climático;
- e. El impacto de la organización en la calidad de la democracia, la transparencia, el comportamiento ético, el Estado de Derecho, la apertura y la integridad.

[\[Puntuar utilizando el panel de resultados\]](#)

Subcriterio 8.2 Mediciones del rendimiento

Las mediciones de rendimiento se centran en las medidas utilizadas por la organización para monitorizar, comprender, predecir y mejorar el rendimiento en relación con su responsabilidad social. Deberían dar una indicación clara de la eficacia de los enfoques de la organización en cuestiones sociales. Pueden incluir el comportamiento ético, las iniciativas y los resultados de la prevención de riesgos para la salud, las iniciativas de intercambio de conocimientos, las iniciativas para conservar los recursos y reducir el impacto medioambiental, etc.

Ejemplos

- a. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos;
- b. Frecuencia de la relación con las autoridades relevantes, y con los grupos y representantes de la comunidad.
- c. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa de los medios de comunicación;
- d. Apoyo brindado a los ciudadanos socialmente desfavorecidos o en riesgo de exclusión social;
- e. Apoyo, como proveedor de empleo, de una política inclusiva de diversidad y de integración, así como de aceptación de las minorías étnicas y las personas desfavorecidas;
- f. Apoyo a proyectos de cooperación internacional al desarrollo;
- g. intercambio de conocimientos, información y datos con todos los grupos de interés;
- h. Programas de prevención de riesgos laborales, peligros para la salud de los empleados públicos y prevención de accidentes de los ciudadanos/clientes.

[Puntuar utilizando el panel de resultados]

Criterio 9: Resultados clave del rendimiento

Subcriterio 9.1

Resultados externos: servicios o productos y valor público

Subcriterio 9.2

Resultados internos: nivel de eficiencia



Los resultados clave del rendimiento se refieren a todo aquello que la organización haya determinado como logros esenciales y medibles para el éxito de la organización, a corto y largo plazo.

Representan la capacidad de las políticas y procesos para alcanzar las metas y objetivos definidos en la misión, la visión y los planes estratégicos de la institución.

Los resultados clave del rendimiento se pueden dividir en:

□ Resultados externos: resultados de productos y servicios , e impactos, en relación con los objetivos de la organización , vinculados con la misión y la visión (Criterio 1), la estrategia y la planificación (Criterio 2), los productos y servicios (Criterio 5), y los resultados alcanzados de cara a los grupos de interés externos.

□ Resultados internos: nivel de eficiencia, vinculados con las personas (criterio 3), las alianzas y recursos (criterio 4) y los procesos (criterio 5), y los resultados alcanzados en el camino de la organización hacia la excelencia.

Evaluación

Considerar los resultados que está logrando la organización, en relación con lo siguiente.

Subcriterio 9.1 Resultados externos: servicios o productos y valor público

Los resultados externos son las medidas de la eficacia de la estrategia de la organización en cuanto a la capacidad de satisfacer las expectativas de los grupos de interés externos y de generar valor público, en consonancia con la misión, la visión y los planes de reforma del sector público en el seno de la organización. Toda organización del sector público debe evaluar en qué medida se logran sus objetivos clave, tal como se definen en el plan estratégico, en términos de “outputs” (resultados de los servicios y productos ofrecidos a los clientes/usuarios) y, de “outcomes”, (resultados del impacto último de las principales actividades de la organización en los grupos de interés externos y en la sociedad en general). Todo ello con el propósito de poder mejorar su rendimiento de manera eficaz.

Ejemplos

- a. Resultados en términos de “outputs” (cantidad y calidad de los servicios prestados y de los productos ofrecidos a los clientes / usuarios)
- b. Resultados en términos de “outcomes”(impacto de los servicios y productos en el público objetivo de su actividad)
- c. El grado de cumplimiento de los convenios/compromisos/acuerdos entre las autoridades políticas y la organización administrativa;
- d. Resultados de las inspecciones externas y de las auditorías de rendimiento;
- e. Resultados obtenidos a partir de la evaluación y el análisis comparativo (*benchmarking*) en términos de productos, servicios e impactos;
- f. Resultados de la implementación de reformas del sector público en el marco de los planes de modernización administrativa

[Puntuar utilizando el panel de resultados]

Subcriterio 9.2 Resultados internos: nivel de eficiencia

Los resultados internos están relacionados con la eficiencia y la eficacia de los procesos internos, y con las medidas financieras para el correcto funcionamiento de la organización. Pueden incluir los resultados de la gestión de los procesos (por ejemplo, su productividad, rentabilidad o deficiencia); el rendimiento financiero (por ejemplo, empleo eficaz de los recursos financieros, o el cumplimiento presupuestario); el uso eficiente de los recursos (por ejemplo, alianzas, información, tecnología, instalaciones); y pueden tener en cuenta los resultados de las evaluaciones del rendimiento (inspecciones y auditorías externas, certificaciones, participación en concursos y premios).

Ejemplos

- a. La eficiencia de la organización a la hora de gestionar los recursos disponibles, incluidas personas, los conocimientos y las instalaciones;
- b. Resultados de las mejoras e innovaciones en los procesos;
- c. Resultados de la evaluación y el análisis comparativo (mediante *benchmarking*);
- d. Resultados de los proyectos colectivos, las cooperación interadministrativa y los convenios de colaboración;
- e. El impacto de la digitalización en el rendimiento de la organización;
- f. Resultados de las inspecciones o auditorías internas.
- g. Resultados de la participación en concursos, premios de calidad y obtención de certificación en sistemas de gestión de la calidad;
- h. Resultados de la ejecución de los presupuestos y del cumplimiento de los objetivos financieros;
- i. Eficiencia de costes: lograr resultados al menor coste posible.

[Puntuar utilizando el panel de resultados]

III Cómo evaluar: el sistema de puntuación

¿Por qué puntuar?

La asignación de una puntuación a cada subcriterio y criterio del Modelo CAF se fundamenta en cuatro objetivos principales:

1. Proporcionar información y orientar acerca de las prioridades para llevar a cabo acciones de mejora;
2. Medir el progreso propio, si se realizan evaluaciones del CAF con regularidad; cada dos años se considera una buena práctica según la mayoría de los métodos de calidad;
3. Identificar Buenas Prácticas, que pueden detectarse a través de la obtención de las altas puntuaciones en Agentes facilitadores y Resultados; Además las altas puntuaciones en Resultados normalmente son indicativas de Buenas Prácticas en el terreno de los Agentes Facilitadores.
4. Ayudar a encontrar aliados adecuados para profundizar en el aprendizaje comparativo, *Benchlearning* (qué podemos aprender unos de otros).

El objetivo principal del aprendizaje comparativo *-Benchlearning-*, es poder comparar las diferentes maneras de gestionar los Agentes facilitadores y de lograr los Resultados. Sin embargo, cabe señalar que realizar comparaciones de las puntuaciones del CAF conlleva un riesgo, sobre todo si se hace sin validar las puntuaciones de forma homogénea en diferentes organizaciones públicas.

¿Cómo se puntúa?

El CAF proporciona dos posibles sistemas de puntuación: sistema de puntuación clásico y sistema de puntuación afinado. En lo que respecta a los Agentes facilitadores, ambos sistemas se fundamentan en el ciclo PDCA.

El sistema de puntuación clásico del CAF permite una valoración global de cada subcriterio, habiendo que indicar en qué fase del PDCA se encuentra cada subcriterio. . El sistema afinado del CAF refleja el análisis de los subcriterios con más detalle. Permite puntuar, para cada subcriterio, todas las fases del ciclo PDCA (planificar, desarrollar, controlar y actuar) de forma simultánea e independientemente

La puntuación por realizar comparación del rendimiento con otros por medio de la evaluación y el aprendizaje comparativo (benchmarking y benchlearning) se encuentra en el nivel más alto de ambos paneles de evaluación.

1 Sistema de puntuación clásico

Esta forma de puntuación es acumulativa, y ayuda a la organización a familiarizarse con el ciclo PDCA y está más dirigida hacia un enfoque de calidad.

- ☐ En el panel de evaluación de los Agentes Facilitadores, se considera que la organización está mejorando su rendimiento de manera efectiva, cuando el ciclo PDCA está completamente establecido, sobre la base del aprendizaje a través de las revisiones y de las comparaciones externas.
- ☐ En el panel de evaluación de los resultados, se tienen en cuenta tanto las tendencias como la consecución de las metas /objetivos. Se considera que la organización se encuentra en un verdadero ciclo de mejora continua cuando se logran resultados excelentes y sostenibles, se alcanzan todos los objetivos relevantes y se realizan comparaciones con organizaciones relevantes para todos los resultados clave, y éstas son favorables para la organización.

PANEL DE AGENTES FACILITADORES –SISTEMA DE PUNTUACIÓN CLÁSICO

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

Instrucciones

- ☐ Buscar evidencias de los puntos fuertes y débiles y elegir el nivel que se haya alcanzado través de las fases. Esta forma de puntuación es acumulativa: es necesario haber completado una fase (por ejemplo, CONTROLAR antes de pasar a la siguiente (por ejemplo, ACTUAR).
- ☐ Dar una puntuación entre 0 y 100 según el nivel que se haya alcanzado dentro de la fase elegida. La escala de 100 permite especificar el grado de despliegue y de implementación del enfoque.

PANEL DE RESULTADOS –SISTEMA DE PUNTUACIÓN CLÁSICO

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

Instrucciones

- ☐ Dar una puntuación entre 0 y 100 en una escala dividida en seis niveles. Para cada nivel tener en cuenta tanto la tendencia como la consecución de las metas u objetivos, simultáneamente.

2 Sistema de puntuación afinado

El sistema de puntuación afinado proporciona una metodología para puntuar más cercana a la realidad, ya que, por ejemplo, muchas organizaciones públicas están haciendo cosas (DESARROLLAR) pero a veces sin una fase de planificación clara (PLANIFICAR) o sin ninguna verificación posterior del logro. Esta forma de puntuación aporta más información sobre las áreas donde más se necesita mejorar.

- ☐ En el panel de agentes facilitadores, se pone el énfasis en el PDCA como un ciclo (PLANIFICAR, DESARROLLAR, CONTROLAR y ACTUAR) y el progreso se representa como una espiral en la que en cada vuelta del círculo podría producirse una mejora en cada una de las fases.
- ☐ En el panel de resultados se hace una distinción entre las tendencias de los resultados y la consecución de metas/objetivos. Esta distinción muestra claramente si la organización debe mejorar las tendencias o centrarse en la consecución de los objetivos.

PANEL DE AGENTES FACILITADORES - PUNTUACIÓN AFINADA

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

Instrucciones

- ☐ Leer la definición de cada fase (PLANIFICAR, DESARROLLAR, CONTROLAR, ACTUAR).
- ☐ Considerar las evidencias reunidas en relación con cada fase, que pueden ilustrarse con algunos ejemplos.
- ☐ Dar una puntuación para cada fase.
- ☐ Calcular una puntuación global considerando el promedio de las puntuaciones de cada fase.

PANEL DE RESULTADOS - PUNTUACIÓN AFINADA

PANEL DE RESULTADOS- SISTEMA DE PUNTUACIÓN AFINADO						
Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Tendencias	No hay mediciones	Tendencias negativas 	Tendencias 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						

Instrucciones

- ☐ Considerar por un lado las tendencias de resultados obtenidos 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 el último, entre 0 y 100 en una escala dividida en seis niveles.
- ☐ Calcular una puntuación global considerando el promedio de las puntuaciones de las tendencias y objetivos.

Ejemplo 1: Cómo aplicar el sistema de puntuación afinado a los agentes facilitadores - subcriterio 3.3

Aquí se presentan una serie de posibles evidencias encontradas en el proceso de la autoevaluación en relación con el subcriterio 3.3. Las evidencias que se listan están relacionadas con los ejemplos del modelo; para cada uno de ellas se indica con qué fase del PDCA se relacionan, y si se trata de un punto fuerte (identificado con +) o de un punto débil (identificado con-).

Ejemplo Subcriterio 3.3: Involucrar y empoderar a las personas y apoyar su bienestar

3.3. a. La organización mantiene una atención constante a la comunicación interna en las diferentes direcciones: de arriba a abajo, de abajo a arriba y horizontal. Aprovecha las posibilidades de un entorno abierto y usa distintas vías y herramientas: reuniones anuales y trimestrales con todo el personal, uso de herramientas digitales como la intranet, el correo electrónico y las redes sociales.

Hasta ahora no se planteado verificar la eficacia de la comunicación y la percepción del personal sobre su participación. PLANIFICAR +, DESARROLLAR +, CONTROLAR -

3.3. b. El trabajo en equipo y el diálogo individual son otras formas de mejorar el diálogo interno y el intercambio de conocimientos: los equipos y los individuos participan en la transmisión de los objetivos estratégicos por función/grupo, y el trabajo en equipo constituye un enfoque estándar de los proyectos de mejora. Este enfoque se valora positivamente en las encuestas al personal. Sin embargo, por el momento el trabajo en equipo y los grupos de mejora se limitan a los procesos nucleares. PLANIFICAR +, DESARROLLAR+/-, CONTROLAR +

3.3. c. Además, no está planificada la recogida de ideas y sugerencias. PLANIFICAR -

3.3 .d. La organización lleva a cabo encuestas bienales de personal aplicando un enfoque definido hace seis años y que no resulta del todo adecuado a los recientes cambios estructurales y operativos. PLANIFICAR +, DESARROLLAR +, CONTROLAR -, ACTUAR -

3.3. e., 3.3.f. La dirección presta gran atención al bienestar de las personas, en particular a la creación de buenas condiciones de trabajo y al cuidado del equilibrio entre la vida profesional y personal. Las iniciativas se definieron después de un aprendizaje comparativo con algunas organizaciones públicas y privadas importantes y una consulta al personal; el año pasado se pusieron en marcha algunos proyectos nuevos, como oficinas de espacio abierto y una guardería. PLANIFICAR +, DESARROLLAR +, ACTUAR+

3.3. g. Desde hace muchos años, la organización se ha ocupado de los problemas de las personas con discapacidad, y los edificios e instalaciones están diseñados para ello. En el último año se desarrolló un proyecto para facilitar el trabajo a distancia y el horario flexible. PLANIFICAR +, DESARROLLAR+/-, ACTUAR+

3.3. h Actualmente no existen medidas para apoyar las iniciativas sociales y culturales ni otras recompensas de carácter no económico para el personal, ni existe ningún mecanismo para solicitarlo. Hasta ahora no se ha planteado verificar la eficacia de la comunicación y la percepción del personal sobre su participación. PLANIFICAR -, DESARROLLAR —

Las conclusiones anteriores se han incluido en la matriz de agentes facilitadores que figura a continuación, para ayudar al desarrollo de una puntuación global para el subcriterio. Las casillas de la matriz se utilizan como bloc de notas, para pasar de las evidencias recogidas durante la evaluación de los subcriterios a una puntuación global de los subcriterios, y para orientar el debate en la reunión de consenso.

PANEL DE AGENTES FACILITADORES- SISTEMA DE PUNTUACIÓN AFINADO								
	Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
Fase	Evidencia	Sin evidencias o solo algunas ideas.	Alguna evidencia débil relativa a algunas áreas	Algunas buenas evidencias relativas a áreas relevantes.	Fuertes evidencias relativas a la mayoría de las áreas.	Evidencias muy Fuertes relativas a todas las áreas.	Evidencias excelentes, comparadas con otras organizaciones relativas a todas las áreas.	
Planificar	La planificación está basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. La planificación está desplegada en todas las áreas relevantes de la organización, de forma sistemática.	(3.3.c) (3.3.h)			(3.3.a) (3.3.b) (3.3.d) (3.3.e., 3.3.f.) (3.3.g)			
	Puntuación			50				
Desarrollar	El desarrollo de la actividad se gestiona mediante procesos y responsabilidad definidos y se despliega por todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.	(3.3.h)		(3.3.b.)	(3.3.a) (3.3.d) (3.3.e,3.3.f) (3.3.g)			
	Puntuación			50				
Controlar	Los procesos definidos se controlan con indicadores relevantes y se revisan en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.	(3.3.d)	(3.3.a.)		(3.3.b.)			
	Puntuación		25					
Actuar	Se realizan acciones correctoras y de mejora a partir de los resultados de la revisión en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.	(3.3.d)			(3.3.e,3.3.f) (3.3.g)			
	Puntuación		30					

Aclaraciones sobre las puntuaciones asignadas:

PLANIFICAR: Se valoran positivamente los aspectos relacionados con la planificación de la comunicación interna y el trabajo en equipo, las encuestas al personal, el bienestar y el equilibrio entre la vida profesional y personal. Sin embargo, no hay nada previsto para la recogida de ideas ni apoyo a las iniciativas socioculturales. Por lo tanto, la evaluación puede establecerse en "Algunas evidencias buenas en relación con áreas relevantes", pero a la derecha de la columna: 50 puntos.

DESARROLLAR: Se valoran positivamente los aspectos relacionados con la ejecución en cuanto a la comunicación interna, las encuestas al personal, el bienestar y el equilibrio entre la vida profesional y personal. En el caso del trabajo en equipo, la implementación no es general, porque solo cubre los procesos nucleares. No hay nada establecido para las iniciativas socioculturales. Por lo tanto, la evaluación puede establecerse en "Algunas evidencias buenas en relación con áreas relevantes", pero a la derecha de la columna: 50 puntos.

CONTROLAR: En general, existen pocas evidencias de mediciones en todos los puntos. En particular, la organización entiende que el enfoque de la encuesta al personal necesita ser verificado para adaptarlo a los cambios de la organización, pero no hay nada previsto para ello. No obstante, ha habido algunos proyectos relevantes en el ámbito del bienestar y el equilibrio entre la vida profesional y personal, incluso sin una conexión explícita con la fase de VERIFICAR. Por lo tanto, la evaluación puede establecerse en "Algunas evidencias débiles en relación con algunas áreas": 25 puntos.

ACTUAR: Existen evidencias de algunas mejoras relevantes en cuanto al bienestar, al equilibrio entre la vida profesional y personal, y a las personas con discapacidad, pero no están claramente vinculados a los resultados de la actividad de la fase de CONTROLAR. Por lo tanto, la evaluación puede establecerse en "Algunas evidencias débiles en relación con algunas áreas", a la derecha de la columna: 30 puntos.

Ejemplo 2: Cómo aplicar el sistema de puntuación afinado a los resultados - Subcriterio 7.2

Aquí se presentan una serie de posibles evidencias encontradas en el proceso de autoevaluación en relación con el subcriterio 7.2. Las evidencias corresponden a dos bloques: “Resultados Generales” y “Desempeño individual y desarrollo de habilidades”. De acuerdo con el panel de puntuación, se indican las valoraciones para tendencias y para objetivos, y para cada uno de ellos si se considera que es un punto fuerte (identificado con +) o un punto débil (identificado con-).

Ejemplo Subcriterio 7.2: Mediciones de rendimiento

Síntesis de las evidencias obtenidas de la autoevaluación

La organización mide un gran conjunto de indicadores del desempeño de las personas, resumidos en el Cuadro de Mando trimestral y en el Informe anual. Podemos resumir los resultados de 2018 de la siguiente manera, siguiendo el esquema del Modelo CAF; para más detalles habría que consultar el Informe Anual de 2018.

Resultados generales

Tienen indicadores sobre: absentismo, enfermedad, participación en actividades de mejora, quejas (número y tiempo de respuesta) y participación voluntaria en actividades e iniciativas sociales. En más del 60 % de ellos se observa una tendencia positiva en los últimos tres años, mientras que solo la participación en actividades sociales muestra un ligero descenso en 2018.

No se han definido objetivos para los indicadores. TENDENCIA + OBJETIVO -

Desempeño individual y desarrollo de habilidades

Se realizan mediciones de: horas de formación por persona, porcentaje de objetivo individual/de grupo alcanzado y divergencia de cumplimiento en la competencia general. Para todos los indicadores, se definen objetivos específicos, generalmente con al menos un 10 % de aumento interanual. En general, el 70 % de los indicadores muestran una tendencia positiva, mientras que hay una pequeña disminución de la cobertura de competencias (aumento de la divergencia). En cuanto a los objetivos, se alcanza menos del 50 %; los indicadores de formación y, en particular, la brecha de competencias no alcanzaron los objetivos. TENDENCIA + OBJETIVO -

PANEL DE RESULTADOS- SISTEMA DE PUNTUACIÓN AFINADO						
Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Tendencias	No hay mediciones	Tendencias negativas 	Tendencias estacionarias o progreso modesto 	Progreso sostenido 	Progreso sustancial 	Comparaciones positivas para todos los resultados relevantes
Puntuación				60		
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		25				

Aclaraciones sobre las puntuaciones asignadas

TENDENCIAS: Gran parte de los resultados muestran un progreso sostenido. Solo dos indicadores muestran una tendencia negativa (en particular la cobertura de competencias). Tanto las evaluaciones de los resultados generales como las del desempeño individual pueden incluirse en la columna "Progreso sostenido" con un total de 60 puntos.

OBJETIVOS: No hay objetivos para los indicadores de resultados generales (columna "No hay información o esta es anecdótica"), y el desempeño individual alcanzó menos del 50 de los objetivos (columna "Se alcanzan pocos objetivos") con un total de 25 puntos.

IV Directrices para la mejora de las organizaciones aplicando 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 ayudan a determinar cuál es el proceso más adecuado para abordar el enfoque de Gestión de la Calidad Total (GCT).

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

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



Tras el proceso de implementación del CAF y el lanzamiento de las acciones de mejora, los usuarios del CAF pueden solicitar un procedimiento de retroalimentación externa (PEF) para la obtención del sello de "Usuario eficaz del CAF". El cómo se haya llevado a cabo el proceso de implementación del CAF influye de forma importante en el procedimiento de retroalimentación externa. Las Directrices comunes para el **Procedimiento de retroalimentación externa**. CAF se puede encontrar en el sitio web del CAF <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

Fase 1: El punto de partida

Paso 1 — Decidir cómo organizar y planificar la autoevaluación

Los elementos esenciales para asegurar el éxito del proceso de autoevaluación son un alto nivel de compromiso y responsabilidad compartida entre la alta dirección pública y los empleados públicos de la organización.

Para lograr el compromiso y la responsabilidad compartida, la experiencia de muchas organizaciones demuestra que es necesaria una toma de decisión clara, basada en un proceso de consulta sólido a los grupos de interés de la organización. Esta decisión debería reflejar claramente la voluntad de la dirección de involucrarse activamente en el proceso, reconociendo el valor añadido de la autoevaluación y garantizando una mentalidad abierta, el respeto por los resultados que se obtengan y la disposición a implantar acciones de mejora posteriormente. También incluye el compromiso, por parte de la dirección, de reservar y asignar los recursos necesarios para llevar a cabo la autoevaluación de manera rigurosa.

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

En esta fase es vital que una o más personas de la organización asuman la responsabilidad de asegurar estos principios básicos. Una buena idea es contactar con la organización responsable de la difusión del CAF en su país (para más información al respecto véase www.eipa.eu/caf) e incluso pedirles que hagan una presentación del Modelo CAF en el país, u obtener información sobre otras organizaciones que ya han utilizado el modelo y que están dispuestas a compartir sus experiencias.

Para que las personas de la organización apoyen el proceso de autoevaluación, es importante

Retroalimentación de los usuarios del CAF - razones para usar el CAF

Los motivos más importantes son todos los factores internos. La identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora fueron las causas más significativas; el sufrimiento de estrés financiero es el factor menos importante. Las organizaciones quieren utilizar el CAF en primer lugar para sí mismas, y para mejorar sus instituciones, que es exactamente el propósito de una herramienta de autoevaluación.

que se realicen consultas antes de que se tome la decisión final sobre la realización de la misma. Aparte del beneficio general de llevar a cabo una autoevaluación, la experiencia demuestra que muchas personas consideran que el CAF es una excelente oportunidad para conocer mejor su organización, y quieren participar activamente en su desarrollo.

Para algunas organizaciones también puede ser importante buscar la aceptación o la aprobación de los grupos de interés externos antes de optar por realizar una autoevaluación.

Este puede ser el caso de los órganos superiores (políticos) u órganos directivos, como directivos de organizaciones de nivel superior que tradicionalmente mantienen una estrecha participación en la toma de decisiones de gestión. Los principales grupos de interés externos pueden tener un papel que desempeñar, en particular en la recogida de datos y el procesamiento de la información, y también pueden beneficiarse potencialmente de los cambios relativos a algunos de los ámbitos de mejora que se puedan identificar.

Planificación inicial de la autoevaluación

Una vez se haya tomado la decisión de realizar una autoevaluación, puede comenzar el proceso de planificación. Uno de los primeros elementos que puede haber sido incluido en la decisión de la dirección, es la definición del alcance y el enfoque de la autoevaluación.

Una pregunta frecuente es si la autoevaluación tiene que abarcar toda la organización o si es posible que una parte, como unidades, subdirecciones o departamentos, puedan realizarla. La respuesta es que si bien estas últimas pueden realizar una autoevaluación, para evaluar todos los criterios y subcriterios de manera significativa, deberían tener suficiente autonomía como para ser consideradas un ente principalmente autónomo, con una misión adecuada y una responsabilidad considerable en materia de recursos humanos y procesos financieros. En tales casos, deberían evaluarse tanto relaciones entre proveedores y clientes, como las relaciones entre la unidad seleccionada y el resto de la organización de la que depende.

Se recomienda que la decisión de la dirección incluya la elección del sistema de puntuación que se utilizará. Son posibles dos formas de puntuación. Una organización debe elegirlo en función del tiempo que pueda dedicar a la puntuación, y de su nivel de experiencia y madurez.

Una decisión muy importante que debe tomar la alta dirección pública en esta fase, es el nombramiento de un responsable de proyecto para el proceso de autoevaluación. Las tareas que normalmente realiza el responsable de proyecto incluyen:

- ☐ la planificación detallada del proyecto, incluido el proceso de comunicación;
- ☐ la comunicación y consulta con todos los grupos de interés en relación con el proyecto;
- ☐ la organización de la formación para el equipo de autoevaluación;
- ☐ la recogida de documentos y pruebas justificativos
- ☐ la participación activa en el equipo de autoevaluación;
- ☐ la facilitación del proceso de consenso;
- ☐ la edición del informe de autoevaluación;
- ☐ el asesoramiento a la dirección en la tarea de priorización de las acciones de mejora y en el esbozo del plan de acción.

Las exigencias relativas a las capacidades del jefe de proyecto/coordinador son altas. La persona seleccionada debe tener tanto un alto nivel de conocimientos sobre su propia organización y del Modelo CAF, como competencias vinculadas a la facilitación del proceso de autoevaluación. Nombrar un responsable de proyecto adecuado que tenga estos conocimientos y competencias, así como la confianza de la alta dirección y las personas de la organización, es una de las decisiones clave de gestión que puede afectar a la calidad y al resultado de la autoevaluación.

Algunas organizaciones no están familiarizadas con el lenguaje y los ejemplos utilizados en el



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

Paso2 – Comunicar el proyecto de autoevaluación

Una actividad de planificación muy importante, una vez definido el enfoque del proyecto, es el desarrollo de un plan de comunicación. Este plan incluye esfuerzos de comunicación dirigidos a todos los grupos de interés del proyecto, con especial énfasis en los mandos intermedios y en las personas de la organización.

La comunicación es un campo fundamental en todos los proyectos de gestión del cambio, pero especialmente cuando una organización está realizando una autoevaluación. Si la comunicación sobre el propósito y las actividades de la autoevaluación no es clara o apropiada, es probable que el esfuerzo de autoevaluación se considere "solo un proyecto más" o "una mera tarea de la dirección". El riesgo que esto entraña es que estas suposiciones se conviertan en profecías autocumplidas, ya que puede haber reticencia de los mandos intermedios y otras personas de la organización a comprometerse o involucrarse plenamente.

Un resultado importante de la comunicación temprana es que estimula el interés de algunos de los empleados y gestores públicos en participar directamente en un equipo de autoevaluación (Lo ideal es conseguir la involucración a través de la motivación personal.

La motivación debe ser el elemento básico que vincule a las personas con todo el proceso de autoevaluación. Los empleados públicos deberían tener una visión totalmente clara del propósito del proceso de autoevaluación del CAF: que no es otro que la mejora del rendimiento general de la organización. La política de comunicación sobre el proceso de autoevaluación del CAF debería centrarse en los resultados beneficiosos que surgirán para todos los grupos de interés, los empleados públicos y los ciudadanos/clientes.

Así pues, una comunicación clara y coherente con todos los grupos de interés durante las fases relevantes del proyecto es fundamental para garantizar el éxito del proceso y las acciones de seguimiento. El jefe de proyecto/coordinador, junto con la alta dirección de la organización, debe reforzar esa política centrándose en:

- ☐ cómo la autoevaluación puede marcar la diferencia;
- ☐ por qué se le ha dado prioridad;
- ☐ cómo se relaciona con la planificación estratégica de la organización;
- ☐ cómo se vincula (por ejemplo, como primer paso) con el esfuerzo general para mejorar el rendimiento de la organización, por ejemplo mediante la implementación de un programa de reforma operativa innovador.

El plan de comunicación debería ser específico y considerar los siguientes elementos: grupos focales (a los que va dirigido), mensaje, medio, emisor, frecuencia y herramientas.

Retroalimentación de los usuarios del CAF: la importancia de la comunicación para crear un sentimiento de pertenencia entre los empleados se suele subestimar

Una conclusión importante de las encuestas de usuarios del CAF es que los usuarios consideran que, por lo general, no han dado suficiente prioridad a los esfuerzos de comunicación con respecto a los empleados durante el proceso. Las lecciones aprendidas muestran que uno de los mayores beneficios potenciales del CAF es aumentar el nivel de sensibilización y comunicación en toda la organización. Pero esto solo puede lograrse si la dirección y las personas responsables de la autoevaluación del CAF se esfuerzan por comunicar y lograr la participación de las personas desde una etapa muy temprana, y si los mandos intermedios de la organización comprenden el propósito y los beneficios potenciales de la autoevaluación.

Fase 2: 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. Normalmente se incluyen personas de diferentes sectores, funciones, experiencia y niveles dentro de la organización. El objetivo es establecer un equipo lo más eficaz posible, y al mismo tiempo que sea capaz de proporcionar la perspectiva interna más precisa 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 podría ser interesante constituir más de un equipo de autoevaluación. En este caso es fundamental que el diseño del proyecto tenga en cuenta cómo y cuándo tendrá lugar la coordinación adecuada de los equipos.

Los miembros del equipo de autoevaluación deben ser seleccionados en base de sus conocimientos de la organización y de sus habilidades personales (por ejemplo, habilidades analíticas y comunicativas) y no únicamente de sus habilidades profesionales. Su participación puede ser voluntaria pero el director del proyecto y la dirección deberán asegurar la calidad, diversidad y credibilidad del equipo de autoevaluación.

El responsable de proyecto del equipo también puede ser el coordinador; esto puede ayudar a la continuidad del proyecto, pero hay que tener cuidado para evitar conflictos de intereses. Lo importante es que todos los miembros del equipo confíen en que su coordinador pueda dirigir los debates de manera equitativa y eficaz para que todos puedan contribuir al proceso. El coordinador puede ser designado por el propio equipo. Es esencial contar con una secretaría eficaz que ayude al coordinador a organizar las reuniones, así como asegurar una infraestructura adecuada para las reuniones y apoyo informático.

Una pregunta frecuente es si la función directiva pública debe ser incluida en el equipo de autoevaluación. La respuesta a esto dependerá de la cultura y la tradición de la organización. Si se implicase a la dirección, esta podrá proporcionar información adicional y aumentará la probabilidad de que la dirección se implique en la implantación posterior de las acciones de mejora identificadas, y al tiempo que el equipo adquirirá mayor diversidad y representación. Sin embargo, si la cultura organizativa no se ajusta a determinados parámetros muy concretos, la calidad de la autoevaluación puede verse comprometida si uno o más miembros del equipo de autoevaluación se sienten inhibidos y son incapaces de contribuir o hablar libremente debido a la presencia de mandos directivos en el equipo.

Paso 4: Organizar la formación

Sensibilización y formación de los mandos directivos

Podría ser útil involucrar a la alta dirección, así como a los niveles intermedios y a otros grupos de interés en la formación para la autoevaluación, con carácter voluntario, a fin de ampliar el conocimiento y la comprensión de los conceptos de la Gestión de Calidad Total en general y de la autoevaluación, de acuerdo con el modelo CAF, en particular.

Sensibilización y formación del equipo de autoevaluación

Debería presentarse el Modelo CAF a los miembros del equipo de autoevaluación y explicarles los objetivos y naturaleza del proceso de autoevaluación. Si el responsable de proyecto/coordinador ha recibido formación antes de esta fase, es muy buena idea que esta persona desempeñe un papel importante en la formación/capacitación. Además de las explicaciones teóricas, la formación debería incluir también ejercicios prácticos para abrir la mente de los

participantes a los principios de calidad total, y también para experimentar la construcción del consenso, ya que estos conceptos y comportamientos pueden ser desconocidos para la mayoría de los miembros.

El equipo debería disponer de una lista facilitada por el responsable de proyecto /coordinador con todos los documentos e información pertinentes necesarios para evaluar la organización de manera eficaz. Se podrían evaluar conjuntamente un subcriterio de los criterios de agentes facilitadores y uno de los criterios de resultados. Esto le dará al equipo una mejor comprensión de cómo funciona la autoevaluación del CAF. Hay que alcanzar un consenso sobre cómo evaluar las evidencias de los puntos fuertes y las áreas de mejora, y cómo asignar las puntuaciones.

Otra actividad relevante que ahorrará tiempo más adelante durante la fase de consenso, sería dedicar una sesión a obtener una visión común de los principales grupos de interés de la organización, aquellos que tienen un mayor interés en sus actividades: ciudadanos/clientes, órganos superiores (políticos), proveedores, socios, directivos y empleados. También deberían identificarse claramente los servicios y productos más importantes entregados a esos grupos de interés o recibidos de ellos, así como los procesos clave para garantizar su provisión.

Paso 5 – Realizar la autoevaluación

Realizar una evaluación individual

A partir de la documentación y la información relevante proporcionada por el responsable de proyecto /coordinador, 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 responsable de proyecto /coordinador debe estar disponible para responder a las preguntas de los miembros del equipo de autoevaluación durante la evaluación individual. También pueden coordinar las conclusiones de los miembros para preparar la reunión de consenso.



Cómo puntuar

El CAF establece dos sistemas de puntuación: el sistema de puntuación clásico y el sistema afinado. Ambos sistemas de puntuación se explican en detalle en el Capítulo III. Se recomienda utilizar el sistema de puntuación clásico si una organización no está familiarizada con la autoevaluación o no tiene experiencia en herramientas de gestión de calidad total.

Buscar el consenso en el equipo

Tan pronto como sea posible después de las evaluaciones individuales, el equipo debe reunirse y acordar los puntos fuertes, las áreas de mejora y las puntuaciones de cada subcriterio. Es necesario un proceso de diálogo y debate —que, de hecho, es esencial como parte de la experiencia de aprendizaje— a fin de llegar a un consenso, ya que es muy importante comprender por qué existen diferencias en cuanto a los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación.

El equipo de autoevaluación puede establecer la secuencia de evaluación de los nueve criterios. No es necesario que esto se haga en estricto orden numérico.

Alcanzar el consenso

¿Cómo se puede lograr el consenso? En el proceso de lograr el consenso, se puede utilizar un método de cuatro pasos:

1. Presentar todas las evidencias relativas a los puntos fuertes y las áreas de mejora identificadas individualmente por cada miembro del equipo de autoevaluación para cada uno de los subcriterios.
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 el rango de puntuaciones que cada miembro ha asignado individualmente individuales para cada subcriterio;
4. Llegar a un consenso en cuanto a la puntuación final.

Una buena preparación de la reunión por parte del responsable de proyecto /coordinador (por ejemplo, recopilando información importante, coordinando las evaluaciones individuales) facilitará el buen funcionamiento de las reuniones y permitirá ahorrar bastante tiempo.

El responsable de proyecto /coordinador es el responsable y tiene un papel clave en el desarrollo de este proceso y en lograr un consenso de grupo. En todo caso, el debate debe basarse en pruebas claras de las medidas adoptadas y los resultados obtenidos. En el CAF se incluye una lista de ejemplos relevantes que ayudan a identificar las evidencias apropiadas. Esta lista no es exhaustiva ni es necesario cumplir todos los ejemplos posibles, únicamente aquellos relevantes para la organización. Sin embargo, se anima al equipo a buscar cualquier ejemplo adicional que consideren relevante para la misma.

La función de los ejemplos es explicar el contenido de los subcriterios de manera más detallada para:

- ☐ explorar como la organización cumple los requisitos expresados en el subcriterio;
- ☐ ayudar en la identificación de las evidencias;
- ☐ señalar las buenas prácticas en áreas concretas

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

La mayoría de los usuarios llegaron a un consenso después de los debates. El debate en sí mismo se considera muy a menudo como el verdadero valor añadido de una autoevaluación: cuando se llega a un consenso, el resultado final es más que la suma de las opiniones individuales. Refleja la visión común de un grupo representativo y, en este sentido, corrige y va más allá de las opiniones individuales subjetivas. Aclarar las evidencias y explicar los antecedentes de las diferentes visiones sobre los puntos fuertes y débiles es muchas veces más importante que la puntuación en sí misma

Duración del proceso de autoevaluación

En base a la expectativa y a la realidad, y atendiendo a las diferentes encuestas realizadas, dos o tres días parecen ser poco tiempo para realizar una autoevaluación fiable, mientras que diez días o más se consideran demasiado tiempo. Es difícil recomendar un cronograma ideal para una autoevaluación del CAF, ya que existen múltiples variables implicadas: entre ellas los objetivos de la dirección; el tiempo, los recursos, y la experiencia disponible que se puede movilizar; la disponibilidad de datos; el tiempo y la información de los grupos de interés; y las presiones de los órganos superiores. Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones una duración de hasta cinco días es lo normal, incluyendo las evaluaciones individuales y las sesiones de consenso.

La gran mayoría de las organizaciones completan todo el proceso de aplicación del Modelo CAF en tres meses, incluida la preparación, la autoevaluación, la redacción de las conclusiones y la formulación de un plan de acción.

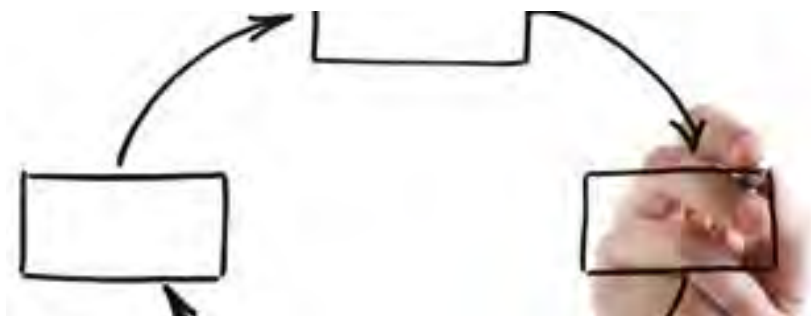
Tres meses parece ser por lo tanto, el periodo de tiempo ideal para permanecer concentrado en el proceso. Dedicarle más tiempo tiene el riesgo de que disminuya la motivación y el interés de todos los participantes y que cambie la situación de la organización, en cuyo caso la evaluación y la puntuación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

Paso 6 — Redactar el informe con los resultados de la autoevaluación

Un informe estándar de autoevaluación debería seguir la estructura del CAF (como se muestra en el esquema A) y contener al menos los siguientes elementos:

- ☐ Los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada subcriterio apoyados por las evidencias pertinentes;
- ☐ Una puntuación basada en el sistema de puntuación utilizado y de acuerdo con las evidencias recopiladas.
- ☐ Ideas para el desarrollo de las acciones de mejora.

A fin de utilizar el informe como base para las acciones de mejora, es fundamental que la alta dirección acepte oficialmente el informe de autoevaluación, y preferiblemente que lo respalde y lo apruebe. Si el proceso de comunicación ha funcionado bien, esto no debería suponer ningún problema. La alta dirección debería reconfirmar su compromiso con la implantación de las acciones de mejora. También es esencial en esta etapa comunicar los principales resultados a las personas de la organización y a otros grupos de interés que hayan participado en el proceso.



Fase 3: Plan de mejora y priorización**Retroalimentación de los usuarios del CAF: falta de mediciones**

Muchas organizaciones encontraron este obstáculo en durante su primera implementación del CAF. La carencia de mediciones ha sido el principal problema en muchas organizaciones públicas que llevan a cabo la autoevaluación por primera vez, lo que muy a menudo ha dado lugar a la puesta en marcha de sistemas de mediciones como primera acción de mejora.

Paso7 - Redactar un plan de mejora

El procedimiento de autoevaluación debe ir más allá de la mera redacción de informe de autoevaluación a fin de cumplir el propósito de la implementación del CAF. Debería conducir directamente a un informe de acciones para mejorar el rendimiento de la organización.

Este plan de acción para la mejora es uno de los principales objetivos del trabajo de autoevaluación con CAF y un medio para introducir información relevante para la

planificación estratégica de la organización. Debe dar lugar a un plan integrado para que la organización mejore su funcionamiento en su conjunto. Específicamente, la lógica básica del informe sería la siguiente:

- ☐ Se trata de un plan de acción sistemático e integrado que abarca toda la funcionalidad y operatividad de la organización.
- ☐ Es el resultado del 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.
- ☐ Se apoya en los puntos fuertes, aborda los puntos débiles de la organización y responde a cada uno de ellos con las acciones de mejora apropiadas.

Priorizar las áreas de mejora

Al preparar un plan de mejora, la dirección tal vez desee considerar la aplicación de un enfoque estructurado, que incluya las preguntas:

- ☐ ¿Dónde queremos estar dentro de dos años de acuerdo con la visión y estrategia general de la organización?
- ☐ ¿Qué acciones de mejora deben adoptarse para alcanzar esos objetivos (estrategia/definición de la tarea)?

El proceso de elaboración de un plan de mejora podría estructurarse de la siguiente manera: la dirección, en consulta con los grupos de interés relevantes (por ejemplo, los miembros del equipo de autoevaluación):

- ☐ Recoge las ideas de mejora del informe de autoevaluación y las agrupa en temas comunes;
- ☐ Analiza las áreas de mejora y las ideas sugeridas y, a continuación, formula acciones de mejora teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización;
- ☐ Prioriza las acciones de mejora utilizando criterios, previamente consensuados, para calcular su impacto (bajo, medio, alto) en las áreas de mejora, como por ejemplo:
 - peso estratégico de la acción (una combinación de impacto en los grupos de interés, impacto en los resultados de las organizaciones, visibilidad interna/externa);
 - facilidad de implantación de las acciones (teniendo en cuenta el nivel de dificultad, los recursos necesarios y la velocidad de realización);

- ❑ Asigna responsables para cada acción, establece el cronograma y los hitos más importantes identifica los recursos necesarios.

Puede resultar útil vincular las acciones de mejora en curso a la estructura del CAF, para mantener una perspectiva clara.

Una forma de priorizar es combinar el nivel de puntuación por criterio o subcriterio, lo cual da una idea del rendimiento de la organización en todos los campos, con los objetivos estratégicos clave.

Recomendaciones

Si bien se considera que una autoevaluación con CAF es el comienzo de una estrategia de mejora a largo plazo, la evaluación pondrá de relieve desde el primer momento algunas áreas que pueden abordarse con relativa rapidez y facilidad. Actuar sobre ellas ayudará a la credibilidad del programa de mejora y supondrá un retorno inmediato de la inversión en tiempo y formación; además de ser un incentivo para continuar: el éxito llama al éxito.

Es una buena idea involucrar a las personas que realizaron la autoevaluación en las actividades de mejora. Esto suele ser gratificante a nivel personal para ellos y les eleva la confianza y la moral. También pueden convertirse en embajadores de nuevas iniciativas de mejora.

Los miembros de los equipos de autoevaluación (EAE)

Los miembros del EAE han invertido mucha energía en el ejercicio, muy a menudo además de su trabajo diario habitual. Es habitual que comiencen su trabajo en el EAE con algunas dudas sobre su utilidad, la involucración de la alta dirección, los peligros de ser abiertos y sinceros, etc. Pasado un tiempo, cuando ven que es un proceso serio, aumenta la motivación e incluso se genera cierto entusiasmo, y al final se identifican plenamente con los resultados. Ellos pueden convertirse en los candidatos más motivados para los equipos de mejora y deben ser tratados de acuerdo con esta función.

En el mejor de los casos, el plan de acción resultante de la autoevaluación debería integrarse en el proceso de planificación estratégica de la organización y pasar a formar parte de la gestión global de la organización.

Paso 8 - Comunicar el plan de mejora

Como se ha mencionado anteriormente, la comunicación es uno de los factores críticos de éxito de una autoevaluación y de las acciones de mejora que se adoptan a continuación. La comunicación debe proporcionar la información adecuada, con los medios apropiados, al grupo destinatario apropiado y en el momento oportuno, no solo antes o durante, sino también después de la autoevaluación.

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



En cualquier comunicación sobre resultados siempre es una buena práctica destacar los aspectos que la organización hace bien y cómo pretende mejorar. Existen muchos ejemplos de organizaciones que dan por sentados sus puntos fuertes y a veces olvidan, o incluso no se dan cuenta, de lo importante que es celebrar el éxito.

Paso 9 - Implementar el plan de mejora

Como se ha descrito en el paso 7, la formulación del plan de acción de mejora priorizado es muy importante. Algunos de los ejemplos del Modelo CAF pueden considerarse como iniciativas de acciones de mejora. Asimismo, las buenas prácticas y las herramientas de gestión existentes pueden vincularse a los diferentes criterios del modelo.

La implantación de las acciones de mejora debería basarse en un enfoque adecuado y coherente, y establecer claramente un proceso de control y evaluación, los plazos y los resultados a obtener. Asimismo debería asignarse una persona responsable de cada acción (un "propietario") y deberían considerarse escenarios alternativos para las acciones complejas.

Todo proceso de gestión de la calidad debería basarse en un seguimiento periódico de la implementación y de la evaluación de los "outputs" (resultados de productos y servicios) y de los "outcomes" (resultados de impacto). Dicho sistema de control permitirá ajustar en la implementación lo que fue planificado, y en la evaluación posterior (resultados y efectos), comprobar lo que se ha logrado y su impacto general. Para mejorar todo esto es necesario establecer formas de medir el rendimiento de las acciones (indicadores de rendimiento, criterios de éxito, etc.). Las organizaciones podrían usar el ciclo PDCA (planificar, hacer, verificar, actuar) para gestionar las acciones de mejora. Para beneficiarse plenamente de las acciones de mejora, deberían integrarse en los procesos ordinarios de gestión de las organizaciones.

Sobre la base de la autoevaluación CAF, cada vez más países están organizando programas de reconocimiento. La autoevaluación del CAF también podría conducir al reconocimiento de los niveles de excelencia de la EFQM® (www.efqm.org).

La implementación de los planes de acción del CAF facilita el uso permanente de herramientas de gestión, como el cuadro de mando integral, las encuestas de satisfacción de los clientes y de clima laboral, y los sistemas de evaluación del desempeño.

Paso 10 – Planificar la siguiente autoevaluación

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

Una vez que se formula el plan de acción de mejora y se ha iniciado la implementación de los cambios, es importante asegurarse de que los cambios tienen un efecto positivo y no adverso en los aspectos que anteriormente funcionaban en la organización. Algunas organizaciones han incorporado la autoevaluación periódica en su proceso de planificación organizacional, programan evaluaciones en el momento oportuno para que sirvan de base para la fijación anual de objetivos, y para la solicitud de asignación presupuestaria.

Los paneles de evaluación del CAF son herramientas sencillas pero poderosas que se pueden utilizar para evaluar el progreso continuo del plan de acción de mejora.

V La Retroalimentación externa del CAF³

Las organizaciones del sector público que hayan implementado el Modelo CAF pueden solicitar el sello "Usuario eficaz del CAF (ECU)" entre 6 y 12 meses después de realizar la autoevaluación y habiendo concluido y entregado el informe de autoevaluación.

El **Procedimiento de retroalimentación externa** CAF se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- ☐ Apoyar la calidad de la implementación del CAF y su impacto en la organización.
- ☐ Averiguar si la organización está aplicando los valores de la gestión de calidad total como resultado de la implementación del CAF.
- ☐ Apoyar y renovar el entusiasmo en la organización para la mejora continua.
- ☐ Promover el examen entre homólogos y el aprendizaje comparativo.
- ☐ Recompensar a las organizaciones que han iniciado el camino hacia la mejora continua.

Para ello, se basa en tres pilares.

Pilar 1: El proceso de autoevaluación

La calidad de la autoevaluación sirve de base para el éxito de las futuras mejoras. En el primer pilar de la retroalimentación externa del CAF, se analiza la calidad del proceso de autoevaluación.

Pilar 2: El proceso de las acciones de mejora

En el segundo pilar, la retroalimentación externa del CAF examina los procedimientos de planificación adoptados y el proceso seguido para la implementación de las acciones de mejora del CAF.

Pilar 3: El grado de madurez en materia de gestión de calidad total de la organización

Uno de los objetivos del Modelo CAF es guiar a las organizaciones del sector público hacia los ocho Principios de Excelencia fundamentales. Por lo tanto, la evaluación se refiere al nivel de madurez alcanzado por la organización como resultado de la autoevaluación y el proceso de mejora.

Los Agentes de retroalimentación externa del CAF

Agentes de retroalimentación externa cualificados del CAF actúan como evaluadores. Analizan los documentos entregados por el solicitante, entrevistan a los agentes y grupos de interés involucrados en la aplicación del CAF y realizan una visita in situ. Sobre la base de la información obtenida, se redacta un informe de retroalimentación y se prepara la decisión de otorgar el sello de "Usuario eficaz del CAF". Las principales tareas de los Agentes de retroalimentación externa del CAF son:

- ☐ analizar la implementación del CAF y los Principios de Excelencia en la organización;
- ☐ proporcionar retroalimentación y sugerencias con respecto a la implementación del CAF;

³ España tiene implementado su propio proceso de certificación CAF, dentro del Programa de Reconocimiento recogido en el RD 951/2005. La unidad administrativa competente en la materia es la Dirección General de Gobernanza Pública del Ministerio de Política Territorial y Función Pública. Toda la información se puede encontrar en la página web: <https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/reconocimiento.html>. Email de contacto: calidad.reconocimiento@correo.gob.es

- apoyar y renovar el entusiasmo en la organización para trabajar con el CAF.

Para convertirse en un agente de retroalimentación externa del CAF, los solicitantes deben participar en el curso de formación común a escala nacional o europea.

Las directrices comunes para la aplicación del **Procedimiento de retroalimentación externa del CAF** han sido elaboradas por la red del CAF y están disponibles en <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>. Estas directrices garantizan que los procesos de evaluación se organizan de forma cualitativa y que para la concesión de la sello de usuario eficaz del CAF se aplican estándares similares en toda la Unión Europea.

VI Glosario del CAF

A

Accesibilidad

La accesibilidad a las instalaciones públicas es un requisito fundamental para garantizar un acceso igualitario a los servicios públicos y una alta calidad del servicio. Una organización accesible se caracteriza por los siguientes aspectos: accesibilidad con transporte público, acceso para discapacitados, tiempos de apertura y espera, ventanillas únicas, uso de un lenguaje comprensible, etc. También se incluye la accesibilidad digital, por ejemplo, sitios web sin barreras.

Administración electrónica

La e-administración es una derivada de la digitalización: el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las Administraciones Públicas. Combinado con el cambio organizativo y las nuevas habilidades, ayuda a mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos, y refuerza, además, el apoyo a las políticas públicas. Se considera que la administración electrónica permite lograr una administración pública mejor y más eficiente. Permite mejorar el desarrollo y la implantación de las políticas públicas y ayuda al sector público a hacer frente a las exigencias potencialmente conflictivas de prestar más y mejores servicios con menos recursos.

Agilidad

La agilidad se refiere a la "capacidad de una organización de responder rápidamente a los cambios adaptando su disposición inicial". Esta práctica ayuda a adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y del medio ambiente de una manera productiva y rentable. Esta capacidad puede lograrse aplicando métodos innovadores como *Scrum*, *Kanban*, *Lean*, *design thinking*, así como apoyando una "mentalidad ágil" tanto en la dirección como en el personal mediante una formación personalizada.

Alianza

Colaboración con otras partes sobre una base comercial o no comercial para alcanzar un objetivo común, creando así un valor añadido para la organización y sus clientes/grupos de interés. Para institucionalizar las alianzas, se pueden celebrar convenios de colaboración.

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 la evaluación y análisis comparativo/aprendizaje comparativo (benchmarking/ benchlearning), las evaluaciones internas y externas o auditorías y estudios sobre mejores/ buenas prácticas. Entre los ejemplos de aprendizaje individual se incluyen la formación y el desarrollo de habilidades.

- Entorno de aprendizaje:

Entorno dentro de una comunidad de trabajo en el que el aprendizaje tiene lugar en forma de adquisición de habilidades, compartiendo conocimientos, con intercambio de experiencias y diálogo sobre las buenas y mejores prácticas.

- Organización de aprendizaje:

Organización en la que las personas amplían continuamente su capacidad para lograr los resultados que desean, en la que se fomentan patrones de pensamiento nuevos y expansivos, en la que se libera la aspiración colectiva y en la que las personas

aprenden continuamente dentro del contexto global de la organización.

- **Aprendizaje en el puesto de trabajo**

Es un tipo de formación que se imparte en el lugar de trabajo. Para que se produzca es necesario contar con un compañero, supervisor o director con experiencia que muestre o explique las cosas al empleado. El trabajo se lleva a cabo bajo supervisión y es muy importante la retroalimentación. El entrenamiento asistido (*coaching*), la rotación laboral y la participación en proyectos especiales son formas de aprendizaje en el trabajo.

Aprendizaje comparativo (*Benchlearning*)

La evaluación comparativa en las administraciones públicas europeas suele centrarse en los aspectos de aprendizaje y actualmente se denomina más comúnmente "aprendizaje comparativo", es decir, aprender a mejorar mediante el intercambio de conocimientos, información y, a veces, recursos. Se reconoce como una forma efectiva de introducir cambios organizativos. Reduce los riesgos, es eficiente y ahorra tiempo.

Aprendizaje electrónico (*E-learning*)

El aprendizaje electrónico se refiere a todas las formas de aprendizaje en las que se utilizan medios electrónicos o digitales para la presentación y distribución de material didáctico y/o para el apoyo de la comunicación interpersonal.

Auditoría

Auditar es una función de evaluación independiente para examinar y evaluar las actividades de una organización y sus resultados. Las auditorías más comunes son: la auditoría financiera, operativa, de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), de cumplimiento y de gestión. Se pueden distinguir tres niveles de actividad de control de auditoría:

- El control interno, realizado por la dirección.
- La auditoría interna por una unidad independiente de la organización. Además de las actividades de cumplimiento y regulación, también puede desempeñar un papel en el control de la eficacia de la gestión interna de la organización.
- La auditoría externa, realizada por un organismo independiente externo a la organización.

Automatización

Las expectativas de los ciudadanos con respecto a la administración pública son elevadas en tiempos de digitalización. Se demandan servicios que estén disponibles en todo momento, que satisfagan las necesidades individuales de los ciudadanos y que ofrezcan servicios rápidos: La automatización integral de los procesos en la administración pública es un requisito previo indispensable, a fin de satisfacer las expectativas de los ciudadanos, reducir sus tiempos de espera, así como para acelerar los tiempos de tramitaciones internas. Además, la automatización es esencial para avanzar en la digitalización.

Por consiguiente, la automatización en el sector público se ocupa de la cuestión de qué tareas y servicios pueden prestarse automáticamente, sin interferencia humana (por ejemplo, el procesamiento de datos, las aplicaciones automáticas).

B

Brainstorming (Tormenta de ideas)

Se utiliza como herramienta de trabajo en equipo para generar ideas sin limitaciones en un corto periodo de tiempo. La regla más importante es evitar cualquier tipo de crítica durante la fase de producción de las ideas.

C

Calidad

La calidad (en el contexto del sector público) es la prestación de un servicio público con un conjunto de características que cumplen o satisfacen, de manera sostenible, lo siguiente: las especificaciones/requisitos (normas, leyes, reglamentos); las expectativas de los ciudadanos/clientes; todas las demás expectativas de los grupos de interés (políticas, financieras, institucionales, de personal). El concepto de calidad ha evolucionado en las últimas décadas: El control de calidad se centraba en el producto/servicio, que se controlaba en base a especificaciones escritas y estandarizaciones. Los métodos para el control de calidad estadístico (métodos de muestreo) se desarrollaron desde los años 1920-30.

Ciberseguridad

La ciberseguridad es la protección de los sistemas conectados a internet, incluido el hardware, el software y los datos, contra los ataques cibernéticos. En un contexto informático, la seguridad comprende la ciberseguridad y la seguridad física, ambas utilizadas por las empresas para protegerse contra el acceso no autorizado a los centros de datos y otros sistemas informáticos.

Ciclo PDCA

El ciclo PDCA consta de cuatro etapas que hay que ir superando para lograr una mejora continua, como lo describe Deming

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

Hace hincapié en que los programas de mejora deben comenzar con una planificación cuidadosa, dar lugar a la toma de medidas eficaces, verificarse y, por último, adaptarse, para pasar de nuevo a una planificación cuidadosa en un ciclo continuo.

Ciudadano/cliente

El término se utiliza para subrayar la doble relación entre la Administración Pública, por una parte, los usuarios de los servicios públicos y, por otra, todos los miembros de la sociedad, que como ciudadanos y contribuyentes tienen un interés en los servicios y sus productos.

Coaching

Método de asesoramiento y apoyo a especialistas y ejecutivos, orientado a los objetivos y las soluciones. El objetivo es seguir desarrollando sus relaciones y en particular las cualidades de liderazgo, y adaptarlas a las cambiantes circunstancias laborales. El *coaching* sirve principalmente para lograr objetivos voluntarios y realistas que sean relevantes para el

desarrollo del cliente. Hace hincapié en la promoción de la autorreflexión y la conciencia de uno mismo.

Co-decisión

Se refiere a las cuestiones de participación de los ciudadanos y clientes en los procesos de toma de decisiones de las Administraciones Públicas. Los ejemplos van desde los procedimientos de participación ciudadana en las áreas de diseño del paisaje urbano y la preparación de decisiones de infraestructura, hasta cuestiones de preparación de las decisiones de gasto público (presupuestos participativos).

Co-diseño

Es el marco para involucrar a los ciudadanos y clientes en el desarrollo (futuro) de los servicios públicos. Ejemplos de ello son los talleres de innovación, los talleres de pensamiento creativo y los ciclos de retroalimentación estructurados, que registran las reacciones de los ciudadanos y los clientes de manera estructurada y las convierten en un material útil para el desarrollo ulterior de los procesos.

Co-evaluación

Los ciudadanos se expresan sobre la calidad de las políticas públicas y los servicios que reciben.

Co-producción

Los ciudadanos participan en el ciclo de producción o prestación de los servicios y en su calidad.

Código de conducta

Se trata de reglas, directrices o normas de comportamiento para individuos, grupos profesionales, equipos u organizaciones. Los códigos de conducta también pueden aplicarse a actividades específicas, como la auditoría o la evaluación comparativa, y suelen hacer referencia a normas éticas.

Colaboración público-privada

Colaboración entre un órgano público y una empresa del sector privado que puede utilizarse para financiar, construir y explotar proyectos, como redes de transporte público, parques y centros de convenciones. La financiación de un proyecto a través de una alianza público-privada puede permitir que un proyecto se complete antes o que sea una posibilidad real, que difícilmente podría llegar a término sin esta colaboración.

Competencias

Incluyen los conocimientos, las habilidades y las actitudes de un individuo utilizados en la práctica en una situación laboral. Cuando un individuo es capaz de llevar a cabo una tarea con éxito se considera que ha alcanzado un nivel de competencia.

Confidencialidad de los datos

Este aspecto de las tecnologías de la información (TI) se refiere a la capacidad de una organización o individuo para determinar qué datos de un sistema informático pueden ser compartidos con terceros.

Conflicto de intereses

En el sector público, se refiere a un conflicto entre el deber público y el interés privado de un empleado público, en el que su interés privado podría influir indebidamente en el desempeño de sus deberes oficiales (por ejemplo, tener un empleo secundario, posible parcialidad,

aceptación de regalos). Incluso si no existen pruebas de acciones inapropiadas, un conflicto de intereses puede crear una apariencia de irregularidad que puede socavar la confianza en la capacidad de esa persona para actuar correctamente.

Consenso

Como su nombre indica, se trata de llegar a un acuerdo y suele seguir a una autoevaluación previa en la que los evaluadores individuales se reúnen para comparar y debatir sus valoraciones y puntuaciones individuales. El proceso termina cuando los evaluadores alcanzan un acuerdo, consistente en una puntuación global y una evaluación de la organización.

Control

Es una función importante del sistema de gestión cuya tarea principal es la planificación, la orientación y la supervisión de todas las áreas de la organización. En la práctica, las cuestiones de control se dividen en control operativo y control estratégico.

El control operativo se encarga de gestionar el presupuesto y asegura el éxito económico de la organización pública. El control estratégico analiza los marcos políticos, legales, demográficos, técnicos, sociales, medioambientales y otros, para que la organización pública pueda estar segura de que sus productos cumplen los requisitos, y de que es capaz de responder a los cambios en la demanda.

Conocimiento

Puede definirse como la información alterada por la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión. El conocimiento es el resultado del trabajo de transformación realizado a partir de un dato individual. Consideramos que el conocimiento es diferente de los datos o la información ya que requiere una capacidad cognitiva humana de apropiación. Ejemplo: Experiencia práctica, saber cómo hacer (*Know-how*), conocimientos técnicos.

Contabilidad de costes

La contabilidad de costes es un área central de la contabilidad interna en la que se registran los costes, se asignan a las distintas partidas presupuestarias (por ejemplo, servicios y productos) y se evalúan para un propósito especial. Los sistemas de contabilidad de costes muestran el coste de producción de los servicios públicos. Los resultados de la contabilidad de costes proporcionan información importante para los sistemas de medición del rendimiento.

Cuadro de mando integral (CMI)

Conjunto de medidas cuantitativas que permiten evaluar en qué medida la organización logra alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. Estas mediciones se construyen en torno a cuatro puntos de vista: innovación y aprendizaje (gestión de personas), procesos internos, clientes y gestión financiera. Los indicadores de cada enfoque están vinculados entre sí mediante relaciones causa-efecto. Estas relaciones se basan en hipótesis que deben ser controladas permanentemente.

El CMI constituye una herramienta de comunicación muy útil para la gestión, ya que la dirección puede usarla para informar a las personas de la organización y a los grupos de interés en qué medida se ha logrado el plan estratégico.

Esta herramienta se utiliza cada vez más en el sector público europeo. Es importante señalar que el CMI puede utilizarse en la evaluación del CAF.

Cultura de liderazgo

Los directivos desempeñan un papel clave en la construcción de una cultura organizativa favorable a la innovación. Al estimular la confianza mutua y la apertura pueden actuar como mentores y orientadores de los empleados y actuar como un modelo a seguir. Con esta actitud

generan confianza en su papel de liderazgo, así como contribuyen al alineamiento, por parte de todas las persona, con la misión y visión de la organización, y sus objetivos estratégicos.

Cultura orientada a la innovación

Una cultura organizativa favorable a la innovación en el sector público se caracteriza por una serie de valores, como: la responsabilidad propia, la orientación sistemática hacia el cliente, la apertura, el cuestionamiento de los patrones de actuación cotidianos, la diversidad, el aprecio mutuo, la orientación hacia los logros y mucho más. En este contexto, la cooperación interadministrativa entre organizaciones puede abrir nuevas perspectivas e iniciar importantes procesos de aprendizaje. El liderazgo desempeña un papel clave en la construcción de una cultura organizativa favorable a la innovación.

Cultura organizativa

Conjunto de comportamientos, éticas y valores que transmiten, practican y refuerzan los miembros de las organizaciones, influenciados por las tradiciones y sistemas nacionales, sociopolíticos y legales.

Cumplimiento (*Compliance*)

Puede definirse como el acto de adherirse o ajustarse a una ley, norma, demanda o requerimiento. En un entorno empresarial, el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y políticas a menudo se denomina "cumplimiento corporativo".

D

Datos abiertos

Cualquier tipo de datos que puedan ser utilizados, reutilizados y redistribuidos libremente por cualquier persona, sujeto únicamente, y como máximo, al requisito de hacer referencia a la fuente original. Además de esta apertura legal, los datos abiertos también requieren la apertura técnica mediante formatos legibles por ordenador y disponibilidad, por ejemplo, el formato PDF no cumple los requisitos de apertura técnica.

Descripción del puesto de trabajo

Perfil completo de un puesto (descripción de las tareas, responsabilidades, conocimientos, competencias y habilidades). Es un instrumento fundamental para la gestión de los recursos humanos y constituye un elemento de conocimiento, análisis, comunicación y diálogo. Podría considerarse una suerte de convenio entre la organización pública y el propietario del puesto. Además, es un factor clave para que tanto los gestores como los empleados públicos sean conscientes de sus responsabilidades.

Digitalización/transformación digital

Proceso de convertir la información analógica en datos digitales y legibles por ordenador. Debido al rápido desarrollo de la tecnología informática, internet y la digitalización de las redes sociales están cambiando la sociedad, los negocios y la prestación de servicios públicos en muchas áreas. Las organizaciones del sector público tienen que preparar a sus empleados utilizando la capacidad de la digitalización para resolver los problemas actuales o encontrar formas nuevas y más eficaces de prestar los servicios. Las medidas en estos ámbitos pueden ser la definición de una estrategia de digitalización, la formación, directrices para la protección de datos, el nombramiento de delegados de protección de datos, etc.

Las competencias digitales se refieren al uso seguro y crítico de toda la gama de tecnologías digitales para la información, la comunicación y la solución de problemas básicos.

La transformación y la innovación digitales se refieren a un proceso de adopción de herramientas y métodos digitales por parte de una organización, normalmente aquellos que no han incluido el factor digital como parte de sus actividades principales o que no han logrado seguir el ritmo de cambio de las tecnologías digitales. La práctica de la transformación digital en el sector público también debe tener en cuenta el propósito público e implicar factores adicionales de propiedad y retención de datos públicos (especialmente la identidad), la seguridad y la privacidad de los datos, la accesibilidad de los servicios digitales para todos y la alfabetización digital pública.

Dirección

Hace referencia a las funciones de responsabilidad en una organización pública (por ejemplo, director de departamento, gestor municipal). Además, se refiere a la persona que desempeña esa función y que tiene las aptitudes de gestión necesarias. Las funciones y tareas típicas de la dirección son la planificación, la organización, el liderazgo y el control del éxito. A diferencia de los líderes, la dirección se ocupa del marco estructural de la gestión de una organización (por ejemplo, la planificación, el establecimiento y la ejecución de objetivos, el control del éxito, la asignación de recursos, etc.), mientras que el liderazgo se centra en el liderazgo personal de los individuos.

Diseño del servicio

Es la actividad de planificar y organizar las personas, las infraestructuras, la comunicación y los componentes materiales de un servicio con el fin de mejorar su calidad y la interacción entre el proveedor del servicio y sus clientes.

Diversidad

El término tiene que ver con las diferencias. Puede referirse a valores, actitudes, culturas, filosofías o convicciones religiosas, conocimientos, habilidades, experiencias y estilos de vida entre grupos o individuos dentro de un grupo. También puede basarse en el género, el origen nacional o étnico, la discapacidad o la edad. En la Administración Pública se consideraría que una organización diversa es aquella que refleja la sociedad y las diferentes necesidades de los ciudadanos, clientes y grupos de interés a los que sirve.

E

Eficacia

Relación entre los objetivos fijados y los resultados alcanzados.

Eficiencia

Relación entre los productos prestados y los costes. La eficiencia y la productividad pueden considerarse como una misma cosa. La productividad puede medirse de manera que capte la aportación de todos los factores de producción (productividad total de los factores) o de un factor específico (productividad laboral o productividad del capital).

EFQM (Del inglés, European Foundation for Quality Management)

Fundación Europea para la Gestión de la Calidad

Empoderamiento

Se trata de un proceso por el cual se otorga una mayor autoridad a una persona o a un grupo de personas en el proceso de toma de decisiones. Puede aplicarse a los ciudadanos o a los empleados públicos permitiéndoles su participación y concediéndoles cierto grado de autonomía en sus acciones/decisiones.

Encuesta

Se utiliza para reunir datos sobre opiniones, actitudes o conocimientos de individuos y grupos. Es frecuente que el estudio se dirija a una muestra representativa de la población total.

Entrevistas de evaluación del rendimiento/ desempeño

La evaluación del rendimiento /desempeño debe entenderse en el contexto de la gestión. Por lo general, el sistema de gestión de una organización incluirá la evaluación del rendimiento individual de cada empleado. Esta práctica ayuda a controlar el rendimiento departamental y global de la organización al agregar el rendimiento individual en los diferentes niveles de gestión dentro de la organización.

La forma más habitual de realizar la evaluación del rendimiento/ desempeño es a través de una entrevista entre el empleado y su superior inmediato. Durante la entrevista, además de evaluar el rendimiento/ desempeño, se pueden evaluar otros aspectos del empleo de la persona, incluido el nivel de conocimientos y competencias laborales a partir de los cuales se pueden identificar las necesidades de formación. En un enfoque de gestión de calidad total, el PDCA, basado en la mejora continua, se utiliza a nivel individual: se PLANIFICA el trabajo para el año siguiente, se DESARROLLA el trabajo, se CONTROLAN los resultados a través de la entrevista de evaluación del rendimiento/desempeño y se ACTUA en caso necesario de cara al año siguiente, sobre los objetivos, los medios y las competencias. Existen varias maneras de aumentar la objetividad de la evaluación del rendimiento/desempeño:

-La evaluación ascendente en la que los directivos son evaluados por los empleados que dependen directamente de ellos.

-La evaluación de 360 grados donde los directivos son evaluados desde diferentes puntos de vista: dirección general, homólogos, colaboradores y clientes.

Entrevista/diálogo de seguimiento de evaluación del desempeño

Es una entrevista anual estructurada de evaluación del personal entre los mandos directivos y los empleados. En esta entrevista se expondrán los resultados del trabajo del año anterior y se alcanzará un acuerdo común sobre las medidas de desarrollo necesarias en materia de cooperación, nuevos campos de actividad, medidas de formación adicionales, etc.

Estándar o referencia (*Benchmark*)

Se trata de una referencia o estándar de medición para la comparación; o un nivel de rendimiento que se reconoce como el estándar de excelencia para un proceso específico. Puede ser un logro medido a un alto nivel (a veces denominado "el mejor de su clase", véase mejores/buenas prácticas/prácticas inspiradoras más adelante);

Estrategia

Plan a largo plazo de acciones prioritarias diseñadas para alcanzar un objetivo principal o general o para cumplir una misión.

Estructura organizativa

Se trata de la forma en que se estructura una organización, es decir, la división de las áreas de trabajo o funciones, los canales formales de comunicación entre la dirección y los empleados, y la forma en que se distribuyen las tareas y responsabilidades en toda la organización.

Ética

En el servicio público puede definirse como los valores y normas comunes que deben asumir los empleados públicos en el desempeño de sus funciones. La naturaleza moral de estos valores y normas, que pueden ser explícitos o implícitos, se refiere a lo que se considera un

comportamiento correcto, incorrecto, bueno o malo. Si bien los valores pueden tomarse como principios morales, las normas también pueden establecer lo que es legal y moralmente correcto en una situación determinada.

Evaluación

Examinar si las acciones adoptadas han producido los efectos deseados y si otras medidas podrían haber alcanzado mejores resultados a un coste menor.

Evaluación y análisis comparativo (*Benchmarking*)

Existen numerosas definiciones de la evaluación y análisis comparativo, *benchmarking*, pero las palabras clave asociadas a ella son "hacer una comparación con otros". "La evaluación y análisis comparativo, *benchmarking*, consiste simplemente en hacer comparaciones con otras organizaciones y, a continuación, aprender las lecciones que esas comparaciones revelen" (Fuente: Código de Conducta de Evaluación Comparativa de la Unión Europea).

Evidencia

Información que respalda una declaración o un hecho. Un enfoque basado en la evidencia se considera esencial para adoptar una decisión, conclusión o un juicio firme.

Excelencia

Práctica sobresaliente en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en un conjunto de conceptos fundamentales de Gestión de Calidad Total, tal como lo formula la EFQM. Estos incluyen: la orientación a los resultados, la orientación al cliente, el liderazgo y la perseverancia en la gestión por procesos y hechos, la participación de las personas, la mejora continua y la innovación continua, las alianzas mutuamente beneficiosas y la responsabilidad social corporativa.

Factor crítico de éxito

Se refiere a las condiciones previas que deben cumplirse para poder alcanzar un objetivo estratégico previsto. Pone de relieve las actividades o resultados clave en los que es esencial un rendimiento satisfactorio para que una organización tenga éxito.

Flujo ascendente (bottom-up)

La dirección del flujo de información o de toma de decisiones, entre otros, va de los niveles inferiores a los niveles superiores de una organización. Lo contrario es flujo descendente (top-down).

Flujo descendente (top-down)

Es el flujo de información y decisiones de los niveles superiores a los inferiores de una organización. Lo contrario es ascendente.

Fuentes abiertas

Se refiere a cualquier programa cuyo código fuente esté disponible públicamente y pueda ser modificado si los usuarios o los desarrolladores lo consideran necesario. El software de código abierto suele ser desarrollado por una comunidad pública y es gratuito.

G

Garantía de Calidad

La garantía de calidad se centra en los procesos básicos para garantizar la calidad de un producto o servicio. La garantía de calidad incluye el control de calidad. Este concepto, nacido

en los años 50 y utilizado en gran medida en los años 80 y 90 a través de las normas ISO 9000, ya no se utiliza tanto. Ha sido sustituido por el concepto de Gestión de Calidad Total. .

Gestión de Calidad Total o Gestión de Calidad

La gestión de calidad total (GTC o TQM en sus siglas inglesas) es una filosofía de gestión, centrada en el cliente, que implica a toda la organización (procesos estratégicos-operativos-apoyo) en la asunción de responsabilidades y la garantía de la calidad de sus productos/servicios y procesos, buscando constantemente mejorar la eficacia de sus procesos en cada etapa. La GTC debe abordar la mayoría de las dimensiones de la organización aplicando un enfoque de gestión holístico, para satisfacer las necesidades o requerimientos de los clientes; el enfoque involucra a los grupos de interés. El concepto de GTC surgió en los años 80; gestión de calidad total (GTC), gestión de calidad (GC) o calidad total (CT) son el mismo concepto, aunque algunos autores hacen alguna diferenciación.

Gestión de las instalaciones

Se refiere a la gestión de los edificios y sus instalaciones técnicas. Los edificios públicos y otros inmuebles, así como los procesos operativos se consideran dentro del concepto de gestión de las instalaciones. El objetivo de la gestión coordinada de los procesos es reducir permanentemente los costes de funcionamiento y gestión, flexibilizar los costes fijos, garantizar la disponibilidad técnica de la infraestructura, y mantener o incluso aumentar el valor de los edificios e instalaciones a largo plazo.

Gestión del cambio

Implica tanto generar los cambios necesarios en una organización, normalmente precedidos por programas de modernización y reforma, como dominar la dinámica del cambio mediante su organización, implantación y apoyo.

La gestión eficaz del cambio requiere un liderazgo fuerte, una comunicación transparente y estructuras claras. Por lo tanto, se necesita una combinación de diferentes instrumentos y enfoques para estimular las iniciativas de cambio, y establecer y ejecutar objetivos para ello, por ejemplo, gestión de proyectos, círculos de innovación, embajadores del cambio, aprendizaje y evaluación comparativos, proyectos piloto, control, presentación de informes y aplicación del PDCA.

Gestión del conocimiento

Es la gestión explícita y sistemática de los conocimientos esenciales y sus procesos asociados de creación, organización, difusión, uso y explotación. Es importante señalar que el conocimiento abarca tanto el conocimiento tácito (el que está contenido en la mente de las personas) como el conocimiento explícito (codificado y expresado como información en bases de datos, documentos, etc.). Un buen programa de gestión del conocimiento se ocupará de los procesos de desarrollo y transferencia de conocimientos para las dos formas mencionadas. Los conocimientos más esenciales en la mayoría de las organizaciones suelen estar relacionados con: el conocimiento de los clientes, el conocimiento de los procesos, el conocimiento de los productos y servicios, el conocimiento adaptado a las necesidades de los usuarios, el conocimiento de las personas, la memoria organizativa, el aprovechamiento de las lecciones del pasado o de otras partes de la organización, el conocimiento de las relaciones, el conocimiento de los activos, y la medición y gestión del capital intelectual. En la gestión del conocimiento se utiliza una amplia variedad de prácticas y procesos, siendo los más comunes los que se refieren a crear y descubrir, compartir y aprender (comunidades de prácticas), organizar y gestionar.

Gestión de quejas

Se refiere al tratamiento sistemático de las quejas de los clientes. Los objetivos de la gestión de quejas son optimizar las relaciones con los ciudadanos/clientes y garantizar la calidad.

Gestión de los recursos humano

Implica la gestión, el desarrollo y la utilización de los conocimientos, las aptitudes y el pleno potencial de los empleados públicos de una organización, con el fin de apoyar la política y la planificación institucional y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Gestión del rendimiento

Modelo de control interactivo basado en un acuerdo. Su núcleo operativo se encuentra en la capacidad de las partes en el acuerdo para encontrar el equilibrio adecuado entre los recursos disponibles y los resultados que deben alcanzarse con ellos. La idea básica de la gestión del rendimiento en las operaciones es, por un lado, equilibrar los recursos y los objetivos lo mejor posible y, por otro, la eficiencia y la calidad, asegurando que los efectos deseados se logren de manera rentable.

Gestión de riesgos

Se refiere a la práctica de identificar los posibles riesgos de antemano, analizarlos y tomar medidas de precaución para reducirlos o contenerlos.

Grupos de interés

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

- Las autoridades políticas
- Los ciudadanos/clientes
- Las personas que trabajan en la organización
- Los aliados/colaboradores

Algunos ejemplos de grupos de interés son los responsables políticos, ciudadanos/clientes, empleados, sociedad, organismos de inspección, medios de comunicación, aliados. Las organizaciones públicas también son grupos de interés.

Gobernanza

Los principales elementos de una buena gobernanza pública están determinados por el marco de responsabilidad y control establecido. En él se establecerá la obligación de informar sobre la consecución de los objetivos, la transparencia de las medidas y del proceso de adopción de decisiones para los grupos de interés, la eficiencia y la eficacia, la capacidad de respuesta a las necesidades de la sociedad, la anticipación a los problemas y las tendencias, y el respeto a la ley y a las normas.

Herramientas electrónicas

Una herramienta electrónica es un ordenador o un equipo basado en la web que hace una tarea más fácil, rápida y eficiente.



Impacto

Efectos y consecuencias de actuales y posibles acciones, intervenciones o políticas en los sectores público, privado y en el tercer sector.

Inclusión

La organización reconoce a cada ser humano como parte de la sociedad sin importar su origen, discapacidad, orientación sexual o edad. Reconoce que la sociedad en su conjunto se beneficia de la diversidad de los individuos y aplica los valores de no discriminación e igualdad en la cultura y los servicios de la organización. Las organizaciones del sector público son el modelo a seguir en la implantación de una sociedad inclusiva.

Indicadores

Medidas cuantitativas que proporcionan información sobre el rendimiento de la organización.

Los indicadores de rendimiento son las numerosas medidas operativas utilizadas en la Administración Pública para ayudar a supervisar, comprender, predecir y mejorar el funcionamiento y la gestión de la organización. Para medir el rendimiento de la organización se emplean varios términos: resultados, medidas, indicadores y parámetros. Es importante medir por lo menos el rendimiento de los procesos que son esenciales para lograr los resultados deseados.

Los indicadores clave del rendimiento miden los aspectos más críticos, así como el rendimiento de los procesos clave que figuran esencialmente en los criterios 4 y 5 del CAF, que son los que tienen más probabilidades de influir en la eficacia y la eficiencia de los resultados clave del rendimiento.

Información

Conjunto de datos organizados para formar un mensaje; se trata de datos que han cobrado sentido. Una de las formas habituales de definir la información es describirla como los hechos proporcionados o aprendidos sobre algo o alguien.

Informe de consenso o de autoevaluación

Este informe describe los resultados de la autoevaluación y debe incluir los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización. También puede contener (opcional) propuestas de mejora de algunos proyectos clave.

Innovación

La innovación es el proceso de traducir las buenas ideas en nuevos servicios, procesos, herramientas, sistemas e interacción humana. Una organización puede describirse como innovadora cuando una determinada tarea se realiza de una manera que es nueva en un puesto de trabajo, o cuando la organización ofrece a los clientes un nuevo servicio de una manera diferente, por ejemplo a través de internet.

Integridad

Es la coherencia permanente entre el sistema personal de valores e ideales con el discurso y las acciones seguidas por esa misma persona. Para garantizar que su imagen pública no se vea perjudicada, las instituciones públicas deben asegurarse de que sus empleados actúan de buena fe. Por consiguiente, las organizaciones del sector público elaboran códigos de conducta generales para los empleados, que incluyen orientaciones sobre cómo actuar en situaciones específicas que puedan comprometer la reputación institucional o la legalidad.

Inteligencia artificial (IA)

Se trata de la capacidad de un programa informático de pensar y aprender. También es un campo de estudio que trata de hacer que los ordenadores sean "inteligentes". Un sistema de IA también puede adquirir, representar y manejar el conocimiento. Esto último se refiere a la capacidad de deducir o inferir nuevos conocimientos a partir de los ya existentes y de utilizar métodos de representación y manipulación para resolver problemas complejos.

Input (entrada)

Cualquier tipo de información, conocimiento, material y otros recursos utilizados con fines de producción.

ISO

La ISO (Organización Internacional de Normalización) es una red mundial que identifica las normas internacionales que requieren las empresas, los gobiernos y la sociedad. Las desarrolla en colaboración con los sectores que las utilizarán, las adopta mediante procedimientos transparentes basados en las aportaciones nacionales y las publica para su aplicación en todo el mundo.

Las normas de la ISO especifican los requisitos para los productos, servicios, procesos, materiales y sistemas de última generación, así como para las buenas prácticas de gestión, organización y evaluación de la conformidad.

L**Liderar con el ejemplo**

El liderazgo desempeña un papel fundamental en la transformación de la cultura organizativa. Actuando como un modelo a seguir, los directivos pueden demostrar disposición al cambio y de esta forma fomentar el alineamiento. Los programas de cambio cultural y la formación en liderazgo deberían abordar los siguientes conceptos: integridad, aportar sentido, respeto, participación, innovación, empoderamiento, precisión, responsabilidad, agilidad, etc.

Líderes

Tradicionalmente el término "líder" se asocia con los responsables de una organización. La palabra también puede referirse a aquellas personas que, gracias a su competencia en un tema concreto, son reconocidas como un modelo a seguir por los demás.

Liderazgo

Forma en que los líderes desarrollan y facilitan el logro de la misión y la visión de la organización. Refleja la forma en que desarrollan los valores necesarios para el éxito a largo plazo y los aplican en la organización mediante las acciones y comportamientos adecuados. Indica cómo los líderes se involucran personalmente para asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolle, implemente y revise, y que las organizaciones se centren permanentemente en el cambio y la innovación.

Mejores/buenas prácticas/prácticas inspiradoras

Estas implican un rendimiento superior o métodos o enfoques óptimos que conduzcan a logros excepcionales. El término "mejores prácticas" es relativo y a veces indica prácticas comerciales innovadoras o interesantes, que se han identificado mediante la evaluación comparativa, *benchmarking*. Siempre es preferible hablar de "buenas prácticas" o "prácticas inspiradoras", ya que no podemos, estar seguros de que no haya otras mejores.

Macrodatos (Big data)

Los datos se consideran la materia prima o petróleo del siglo XXI. Las empresas de macrodatos, así como los Estados, esperan nuevos impulsos para el crecimiento económico y para crear valor público. Los macrodatos se caracterizan por tres características básicas: volumen de datos, diversidad de datos y velocidad de datos. Debido a la progresiva digitalización de casi todos los ámbitos de la sociedad, la cantidad de datos fundamentalmente disponibles está aumentando. Los análisis de macrodatos proporcionan una visión versátil, por

ejemplo, en el campo de la seguridad pública ("análisis de políticas prospectivas"), los servicios de interés general, la educación y la política social y de innovación.

Mapa de procesos

Se trata de una representación gráfica de las series de acciones que tienen lugar entre los procesos.

Mentalidad ágil

Aquella que puede entender realmente los cambios que trae consigo la digitalización y traducirlos en acciones apropiadas. Los elementos clave de una mentalidad ágil son:

- La inteligencia colectiva supera a los servicios individuales.
- Los errores se entienden como oportunidades de aprendizaje.
- La perfección no es necesaria desde el principio.
- Los beneficios para el cliente son la prioridad.
- El aprendizaje colaborativo con el cliente forma parte del enfoque.

Por lo tanto, una mentalidad ágil es tanto una actitud, como un enfoque innovador para la resolución de problemas que puede impulsar las reformas de la administración pública en la era de la digitalización. Se requiere una mentalidad ágil tanto en el nivel de la dirección como de los empleados públicos.

Metodología *Lean*

Se caracteriza por estar basada en una orientación sistemática al cliente y por las medidas de reducción de costes. La gestión *Lean* tiene por objeto diseñar una gestión orientada a los procesos con la mayor eficiencia posible, así como trabajar con procesos claramente definidos. Las responsabilidades y los canales de comunicación deben diseñarse de forma lógica, siendo los dos aspectos más importantes del enfoque de la gestión *Lean* la orientación al cliente y la reducción de costes. Estos aspectos fundamentales pueden estar relacionados tanto con procesos y estructuras, internos como entre organizaciones.

Micromecenazgo

El *Crowdfunding*, o micro financiación colectiva es una práctica que consiste en financiar un proyecto o empresa mediante la recaudación de dinero de un gran número de personas que aportan cada una cantidad relativamente pequeña, por lo general a través de internet.

Misión (Declaración de Misión)

La misión describe el propósito fundamental de la organización, lo que la organización debe lograr para satisfacer a sus grupos de interés y la razón de su existencia. La misión de una organización del sector público deriva de una política pública o de un mandato legal. Los objetivos finales que una organización se propone alcanzar en el contexto de su misión se formulan en su visión. La Declaración de la Misión es una declaración escrita que permanece inalterada durante un largo tiempo y define:

- ☐ ¿Cuál es el propósito de la organización?
- ☐ ¿Qué tipo de productos o servicios se ofrecen?
- ☐ ¿Quiénes son los principales clientes?
- ☐ ¿Cuáles son los valores de la organización?

Modelo de referencia

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



Objetivos (metas)

Los objetivos son la formulación de una situación deseada que describe los resultados o efectos a conseguir, tal y como están definidos en la misión de la organización. Pueden ser:

☐ **Objetivos estratégicos**

Son objetivos globales a medio y largo plazo que indican la dirección general deseada por la organización. Describen los resultados o efectos/impactos finales que se persiguen.

☐ **Objetivos operativos**

Se trata de una formulación concreta de los objetivos estratégicos, por ejemplo, para el ámbito de una unidad operativa. Los objetivos operativos se pueden transformar en actividades y tareas.

Objetivos de desarrollo sostenible (ODS)

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son objetivos políticos de las Naciones Unidas (ONU) destinados a asegurar un desarrollo económico, social y ambiental sostenible. Entre los aspectos fundamentales de los objetivos figuran el fomento del crecimiento económico, la reducción de las desigualdades en el nivel de vida, la creación de la igualdad de oportunidades y una gestión sostenible de los recursos naturales, que garantice la conservación y la capacidad de recuperación de los ecosistemas.

Objetivos SMART

Los objetivos establecen lo que una organización se ha propuesto lograr. Se recomienda que los objetivos sean SMART, es decir:

- ☐ Specific (Específicos) –deben reflejar de manera precisa lo que pretende lograr.
- ☐ Mensurable (Medibles) –Deben ser cuantificables
- ☐ Achievable (Alcanzables) – no deben ser objetivos demasiado ambiciosos q que no estén cubiertos por la misión de la organización.
- ☐ Realistic (Realistas) – deberán contar con los recursos necesarios.
- ☐ Timed (Programados) — que se pueden lograr en un tiempo razonable.

Organización pública/Administración Pública

Institución, organización de servicio o sistema que esté bajo la dirección política y el control de un gobierno elegido (nacional, autonómico, regional o local). Incluye organizaciones que se ocupan del desarrollo de políticas y de la garantía del cumplimiento del ordenamiento jurídico, es decir, de asuntos que no pueden considerarse estrictamente como servicios.

Orientación

La orientación es una forma de desarrollo de los empleados en la que una persona de confianza —el orientador, tutor o mentor— ofrece sus conocimientos a otra persona (alumno) con fines de guía, aliento y apoyo. El objetivo de la orientación es promover el aprendizaje y el desarrollo del empleado y ayudarlo a descubrir su potencial. El concepto de orientación también puede ayudar a los nuevos empleados a encontrar su función, a identificar a los contactos importantes, etc., con el fin de facilitar un buen comienzo en su nuevo entorno de trabajo.

Outcome (resultado de impacto)

Impacto que tienen los productos en los grupos de interés externos o en la sociedad en general. Un ejemplo para diferenciar entre un producto (output) y un resultado (outcome): El endurecimiento de las condiciones para la posesión de armas de fuego conduce a la concesión de menos permisos. El producto intermedio es que se emiten menos permisos. El producto final es que hay menos armas de fuego circulando en la sociedad. Estos productos originan como resultado un mayor nivel de seguridad o sensación de seguridad.

Output (resultado de productos o servicios)

Resultado inmediato de un proceso productivo, que puede ser tanto de bienes como de servicios. Existe una distinción entre productos intermedios y finales; los primeros son productos entregados de un departamento a otro dentro de una organización, los segundos son productos para destinatarios fuera de la organización.

P

Pensamiento creativo (*Design Thinking*)

Se refiere a los procesos cognitivos, estratégicos y prácticos mediante los cuales los diseñadores o equipos de diseño desarrollan los conceptos de diseño (propuestas de nuevos productos, edificios, máquinas, etc.). El pensamiento creativo tiene como objetivo ayudar al sector público a desarrollar soluciones prácticas e innovadoras para los problemas cotidianos.

Personas

Son todas las personas empleadas por la organización, incluidos los empleados a tiempo completo, a tiempo parcial y temporales, y con independencia de su régimen estatutario o laboral.

Plan de acción

Documento en el que se planifican las tareas, la asignación responsabilidades, los objetivos para la ejecución de los proyectos (por ejemplo, metas/fechas límite) y los recursos necesarios (por ejemplo, tiempo, presupuesto).

Plazo

El periodo de tiempo en el que deben lograrse los resultados.

- ☐ A corto plazo
Se refiere generalmente a menos de un año.
- ☐ A medio plazo
Se refiere generalmente a periodos de uno a cinco años.
- ☐ A largo plazo
Se refiere generalmente a periodos de más de cinco años.

Política pública

Curso de acciones que desarrollan los órganos y empleados públicos para abordar un problema o un asunto de interés público. Esto incluye la acción o inacción administrativa, la toma o no de decisiones, e implica la elección entre alternativas competitivas.

Las políticas públicas se refieren a la suma de decisiones, objetivos y actividades de las personas involucradas en el sistema político que se trate (por ejemplo, a nivel autonómico/local, nacional, o europeo).

Presupuestación basada en los resultados

Aquella que refleja tanto la entrada de recursos como la salida de servicios para cada unidad de una organización. El propósito es identificar y valorar el rendimiento relativo sobre la base de la consecución de objetivos para resultados específicos. Los órganos e instituciones públicos suelen utilizar este tipo de presupuesto para mostrar el vínculo entre los fondos de los contribuyentes y el resultado de los servicios prestados por las administraciones nacionales, autonómicas/regionales o locales.

Protección de datos

El proceso que ayuda a identificar y minimizar los riesgos en el procesamiento de datos que pueda dar lugar a un riesgo elevado para las personas, se debe evaluar cuidadosamente. Para asegurar el cumplimiento del nuevo Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la Unión Europea se recomienda llevar a cabo una Evaluación del Impacto de la Protección de Datos que identifique y evalúe los riesgos para las personas.

Dicho Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), requiere la figura de un Delegado de Protección de Datos (DPD). Los Delegados de Protección de Datos tienen como misión supervisar la estrategia de protección de los datos de una organización y su aplicación para garantizar el cumplimiento de los requisitos del RGPD.

Política del ciclo de vida

Los edificios públicos se utilizan normalmente durante periodos de tiempo muy largos. Por lo tanto, solo se puede obtener información sobre la calidad real de un edificio considerando todo el ciclo de vida, desde la construcción hasta la demolición. Todas las fases de la vida de un edificio tienen que ser analizadas y optimizadas en términos de los diferentes aspectos de la sostenibilidad. El objetivo es lograr una alta calidad de construcción con el menor impacto posible en el medio ambiente (por ejemplo, construcción sostenible, utilización de fuentes de energía renovables y equipamientos que faciliten su reutilización, reciclado o eliminación en condiciones de seguridad).

Para aplicar el enfoque de la política de ciclo de vida, se necesita un sistema integrado de gestión de instalaciones. La gestión integrada de las instalaciones tiene en cuenta los aspectos comerciales, técnicos y ambientales de la gestión de edificios.

Principio de una sola vez

En el desarrollo de unos servicios públicos orientados al cliente y a demanda, el principio de "una sola vez" desempeña un papel importante. Describe la visión de que los ciudadanos pueden obtener información, solicitar y obtener servicios públicos y en un mismo lugar a través de una única solicitud. En este sentido, el principio de "una sola vez" se contrapone al principio burocrático, que se caracteriza, entre otras cosas, por una multitud de responsabilidades diferentes localizadas en distintas Administraciones Públicas u órganos administrativos.

Procedimiento

Descripción detallada y bien definida de la forma en que deben llevarse a cabo las actividades.

Proceso

Conjunto de actividades entrelazadas, que transforma un conjunto de entradas en productos y resultados, añadiendo valor.

Proceso de mejora continua

Mejora continua de la organización en términos de calidad, economía o tiempos de los ciclos. La participación de todos los grupos de interés de una organización es normalmente un requisito previo en este proceso.

Propietario del proceso

Es la persona responsable del diseño mejora y rendimiento de los procesos, así como de su coordinación e integración dentro de la organización. Sus responsabilidades incluyen lo siguiente:

- ☐ Comprender el proceso: ¿cómo se lleva a cabo en la práctica?
- ☐ Dirigir el proceso: ¿cómo encaja en la visión general? ¿Quiénes son los grupos de interés internos y externos? ¿Se cumplen sus expectativas? ¿Cómo se relaciona el proceso con otros procesos?
- ☐ Comunicar el proceso a los grupos de interés internos y externos.
- ☐ Supervisar, medir y establecer puntos de referencia del proceso: ¿hasta qué punto es eficiente y eficaz el proceso?
- ☐ Informar sobre el proceso: ¿qué es exactamente lo que se puede mejorar? ¿Dónde están los puntos débiles y cómo se pueden abordar?

Al aplicar estos elementos, el propietario del proceso tiene la oportunidad de mejorar el proceso continuamente

R

Recursos

Incluyen el conocimiento, la mano de obra, el capital, los edificios o la tecnología que una organización utiliza para realizar sus tareas.

Red

Organización informal que conecta a personas u organizaciones que pueden o no responder a un mismo mando formal. Los miembros de la red a menudo comparten valores e intereses.

Redes de aprendizaje y colaboración

Las redes de aprendizaje y colaboración pueden ser iniciativas internas o externas para vincular a los empleados con el fin de que compartan conocimientos y mejores prácticas, o generen y conceptualicen innovaciones en servicios/productos.

Redes sociales

Las redes sociales son herramientas de comunicación web para crear, compartir y consumir información. Sus características principales son:

- ☐ interacción entre personas;
- ☐ contenido y perfiles generados por el usuario;
- ☐ personalización y cuentas de usuario personales;
- ☐ opciones de "me gusta", seguidores, comentarios y calificaciones;
- ☐ dirigidas por compañías globales orientadas a la obtención de beneficios.

Las plataformas de redes sociales más importantes y utilizadas en las organizaciones del sector público son Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn e Instagram. Todas las organizaciones del sector público deberían considerar la posibilidad de comunicarse con los ciudadanos, los grupos de interés y los clientes a través de determinados canales de redes sociales, teniendo en cuenta los riesgos de la privacidad de los datos y las disposiciones del Reglamento General de Protección de Datos.

Rediseño de procesos de negocio (BPR, por sus siglas en inglés)

La idea de la BPR es rediseñar completamente un proceso, lo que crea oportunidades para dar un gran salto adelante o para lograr un importante avance. Una vez implantado este nuevo proceso, se puede volver a buscar formas de hacer mejoras graduales continuas para optimizarlo.

Rendición de cuentas

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

Rendimiento (desempeño)

Medida de los logros alcanzados por un individuo o equipo (desempeño), organización o proceso (rendimiento)

Resiliencia

La gestión de la resiliencia abarca todas las medidas destinadas a mejorar la resiliencia de un sistema organizativo para fortalecerlo frente a las influencias externas. Por lo tanto, la resiliencia es la resistencia sistémica a las perturbaciones y los cambios azarosos del contexto. Se hace una distinción entre una forma proactiva (agilidad) y una forma reactiva (solidez). Por lo tanto, las estructuras organizativas resilientes se caracterizan por una rápida y flexible adaptabilidad a las influencias externas.

Responsabilidad Social

Es un compromiso de las organizaciones de los sectores público y privado de contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, las comunidades locales y la sociedad en general para mejorar la calidad de vida. El objetivo es aportar beneficios tanto para las organizaciones como para la sociedad en general

Resultados clave del rendimiento

Se trata de los resultados que la organización está logrando en relación con su estrategia y planificación, en función de las necesidades y demandas de los diferentes grupos de interés (resultados externos), y en relación con su gestión y mejora (resultados internos).

Revisiones de gastos (*spending review*)

Procesos de auditoría estructurados y vinculantes, que sirven para cuestionar el cómo y el porqué del cumplimiento de las tareas en la Administración Pública y, de ese modo, aumentar la eficiencia y la eficacia en la prestación de los servicios públicos. Las revisiones del gasto pueden ayudar a las organizaciones públicas a comprender mejor el gasto e identificar las oportunidades para mejorar su eficiencia. Se trata de evaluaciones detalladas de áreas específicas de gasto, cuyo objetivo es aumentar la transparencia, mejorar la eficiencia y, cuando sea necesario, reasignar los recursos.

RGPD

Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea. Entró en vigor en 2018, y está diseñado para modernizar las leyes que protegen la información personal de los individuos. El RGPD es el nuevo marco europeo para las leyes de protección de datos.

Robótica

La robótica y la inteligencia artificial se refieren a la automatización del trabajo rutinario recurrente con la ayuda de tecnologías inteligentes. Estas tecnologías son especialmente adecuadas para los siguientes ámbitos de aplicación: servicios de información, análisis de vídeo, tareas de vigilancia o filtrado de información relevante de las redes sociales, evaluación y procesamiento de documentos de texto, etc.

S

Seguimiento

Tras un proceso de autoevaluación y de introducción de cambios en una organización, el seguimiento tiene como objetivo medir la consecución de las metas en relación con los objetivos establecidos. El análisis puede dar lugar a la puesta en marcha de nuevas iniciativas y al ajuste de la estrategia y la planificación, en función de las nuevas circunstancias.

Sense making (Conciencia situacional)

El concepto se refiere a una capacidad de liderazgo clave para el complejo y dinámico mundo en el que vivimos hoy en día y aborda la gran cuestión de cómo podemos estructurar lo desconocido para poder actuar en él.

También se refiere a la cuestión de qué sentido se esconde detrás de las diferentes actividades de los empleados o cuál es la contribución específica de un servicio individual al éxito general de una organización.

Sistema de gestión de la calidad (SGC o QMS en sus siglas inglesas)

Se trata de un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con el fin de mejorar continuamente su eficacia y eficiencia.

Sistema de información de gestión

Sistema informatizado que recoge y prepara la información de la organización (por ejemplo, datos de rendimiento, datos de presupuesto, datos de productos y resultados) para gestionar la organización, sobre la base de la medición constante de la consecución de los objetivos, los riesgos y la calidad. A partir de esta información se pueden realizar análisis, resolver problemas y tomar decisiones estratégicas. Los sistemas de información de gestión recopilan datos internos y externos y los preparan para la toma de decisiones de gestión.

Sostenibilidad/desarrollo sostenible

Se trata de un desarrollo adecuado para satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la posibilidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras.

T

Transparencia

La transparencia implica apertura, comunicación y rendición de cuentas. Es una extensión metafórica del significado utilizado en las ciencias físicas: un objeto transparente es aquel en el que puede verse a su través. Los procedimientos transparentes incluyen las reuniones abiertas, las declaraciones de información financiera, las leyes sobre derecho a la información pública, la revisión presupuestaria, las auditorías, etc.

Transparencia presupuestaria/financiera

La idea de la apertura del presupuesto persigue básicamente el objetivo de proporcionar una información completa, comprensible y de libre acceso sobre los presupuestos públicos a través de internet. Para lograr una mayor transparencia presupuestaria/financiera se deben realizar esfuerzos para la publicación de los documentos presupuestarios, para las iniciativas de presupuesto abierto (www.openspending.org), la creación de redes y la visualización atractiva de los datos financieros hasta la participación de los ciudadanos en los procesos internos (informar, comentar, debatir , participar).

V**Valor**

Se refiere a los valores monetarios, de bienestar, culturales y morales. Los valores morales se consideran más o menos universales, mientras que los valores culturales pueden cambiar entre organizaciones así como entre países. Los valores culturales dentro de una organización deben ser transmitidos y practicados, y también estar relacionados con la misión de la organización. Pueden ser muy diferentes entre las organizaciones sin ánimo de lucro y las empresas privadas.

Valor Público

Se refiere al valor que la sociedad obtiene de los servicios (públicos) y no de los individuos (valor privado). Sin embargo, este valor añadido es a menudo infravalorado y en muchos casos no es percibido por el público ni por su propia organización. En tiempos de tensión en los presupuestos públicos es importante hacer visible el valor público que generan los servicios públicos. El enfoque de valor público es utilizado por las organizaciones públicas así como por las organizaciones sin ánimo de lucro para hacer visible su propia contribución y valor a la sociedad, por ejemplo, en el área de la vivienda, la radiodifusión pública, la policía.

Visión

Este es el sueño o aspiración alcanzable de lo que una organización quiere hacer y donde le gustaría estar. El contexto de este sueño o aspiración está determinado por la misión de la organización.

ANEXO: Comparación de la estructura del CAF 2013 con la del CAF2020

AGENTES FACILITADORES	
CAF 2013	CAF2020
Criterio 1: Liderazgo	Criterio 1: Liderazgo
Subcriterio 1.1 Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores	Subcriterio 1.1 Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores
Subcriterio 1.2 Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua	Subcriterio 1.2 Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua
Subcriterio 1.3 Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia	Subcriterio 1.3 Inspirar , motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia
Subcriterio 1.4 Gestionar relaciones efectivas con las autoridades políticas y otros grupos de interés	Subcriterio 1.4 Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés
Criterio 2: Estrategia y planificación	Criterio 2: Estrategia y planificación
Subcriterio 2.1 Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión	Subcriterio 2.1 Identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el entorno y la información relevante para la gestión
Subcriterio 2.2 Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada	Subcriterio 2.2 Elaborar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada
Subcriterio 2.3 Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica	Subcriterio 2.3 Comunicar, implementar y revisar la estrategia y la planificación
Subcriterio 2.4 Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio	Subcriterio 2.4 Gestionar el cambio y la innovación para asegurar la agilidad y la resiliencia de la organización
Criterio 3: Personas	Criterio 3: Personas
Subcriterio 3.1 Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos, de acuerdo a la estrategia y planificación, de forma transparente	Subcriterio 3.1 Gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo con la estrategia de la organización
Subcriterio 3.2 Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de los empleados en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización	Subcriterio 3.2 Desarrollar y gestionar las capacidades de las personas
Subcriterio 3.3 Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar	Subcriterio 3.3 Involucrar y empoderar a las personas y apoyar su bienestar

Criterio 4: Alianzas y recursos	Criterio 4: Alianzas y recursos
Subcriterio 4.1 Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes	Subcriterio 4.1 Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes
Subcriterio 4.2 Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos/clientes	Subcriterio 4.2 Colaborar con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil
Subcriterio 4.3 Gestionar las finanzas	Subcriterio 4.3 Gestionar las finanzas
Subcriterio 4.4 Gestionar la información y el conocimiento	Subcriterio 4.4 Gestionar la información y el conocimiento
Subcriterio 4.5 Gestionar la tecnología	Subcriterio 4.5 Gestionar la tecnología
Subcriterio 4.6 Gestionar las instalaciones	Subcriterio 4.6 Gestionar las instalaciones
Criterio 5: Procesos	Criterio 5: Procesos
Subcriterio 5.1 Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés	Subcriterio 5.1 Diseñar y gestionar procesos para aumentar el valor para los ciudadanos y clientes
Subcriterio 5.2 Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos/clientes	Subcriterio 5.2 Ofrecer productos y servicios a los clientes, los ciudadanos, los grupos de interés y la sociedad en general
Subcriterio 5.3 Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes	Subcriterio 5.3 Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes
Resultados	
CAF 2013	CAF2020
Criterio 6: Resultados orientados a los ciudadanos/clientes	Criterio 6: Resultados orientados a los ciudadanos/clientes
Subcriterio 6.1 Mediciones de percepción	Subcriterio 6.1 Mediciones de percepción
Subcriterio 6.2 Mediciones de rendimiento	Subcriterio 6.2 Mediciones de rendimiento
Criterio 7: Resultados en las personas	Criterio 7: Resultados en las personas
Subcriterio 7.1 Mediciones de percepción	Subcriterio 7.1 Mediciones de percepción
Subcriterio 7.2 Mediciones de rendimiento	Subcriterio 7.2 Mediciones de rendimiento
Criterio 8: Resultados en responsabilidad social	Criterio 8: Resultados en responsabilidad social
Subcriterio 8.1 Mediciones de percepción	Subcriterio 8.1 Mediciones de percepción
Subcriterio 8.2 Mediciones de rendimiento	Subcriterio 8.2 Mediciones de rendimiento
Criterio 9: Resultados clave del rendimiento	Criterio 9: Resultados clave del rendimiento
Subcriterio 9.1 Resultados externos: resultados e impacto a conseguir	Subcriterio 9.1 Resultados externos: servicios o productos y valor público
Subcriterio 9.2 Resultados internos: nivel de eficiencia	Subcriterio 9.2 Resultados internos: nivel de eficiencia

Agradecimientos

El Marco Común de Evaluación (CAF) es el resultado de la cooperación entre los Estados miembros de la Red EUPAN. El CAF se ofrece como un modelo común para ayudar a las organizaciones del sector público a utilizar técnicas de gestión de calidad. Proporciona un marco general adecuado para la autoevaluación de las organizaciones del sector público y su desarrollo hacia la excelencia.

La versión 2020 del CAF es el resultado de la colaboración activa de los Corresponsales Nacionales de la Red del CAF y del Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA), que se encargan de la promoción, la aplicación y la revisión periódica del CAF a nivel europeo y nacional.

El CAF2020 ha sido editado por:

Coordinador: Thomas Prorok (Asesor Especial del EIPA), Sabina Bellotti (Italia)

- ☐ Michael Kallinger, Philip Parzer (Austria)
- ☐ Isabelle Verschueren (Bélgica)
- ☐ Jaana Ilomäki, Timo Kuntsi, Aila Särmälä (Finlandia)
- ☐ Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore, (Italia)
- ☐ Katarzyna Dudzik (Polonia)
- ☐ Cristina Evaristo (Portugal)
- ☐ Fabrizio Rossi (EIPA)

Bulgaria, Grecia y la República Eslovaca también han realizado aportaciones.

Se valoran las aportaciones adicionales de otros Corresponsales Nacionales del CAF durante el proceso.

European CAF Resource Centre – European Institute of Public Administration

P.O. Box 1229, 6201 BE Maastricht,

Países Bajos

caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF

Corresponsales del CAF de la EUPAN

Austria	D. Michael Kallinger	Ministerio de Función Pública y Deportes
Bélgica	Dña. Isabelle Verschueren	Servicios Públicos Federales
Bulgaria	Dña. Mimi Yotova	Instituto de Administración Pública
Croacia	D. Tomislav Mičetić	Ministerio de Administración Pública
Chipre	Dña. Lenia Orphanidou	Ministerio de Finanzas
Comisión Europea	Dña. Sabina Schlee	Comisión Europea, DG de Recursos Humanos y Seguridad
EIPA	D. Fabrizio Rossi	Centro de Recursos del CAF Europeo
Eslovaquia	Dña. Kristína Krupčíková	Oficina Eslovaca de Normas, Metrología y Ensayos
Eslovenia	Dña. Loredana León	Ministerio de Administración Pública
España	Dña. Begoña Lázaro Álvarez	Ministerio de Política Territorial y Función Pública
Estonia	Dña. Nele Nõu	Ministerio de Finanzas de Estonia
Finlandia	D. Timo Kuntsi	HAUS Finnish Institute of Public Management Ltd.
Grecia	D. Ioannis Dimitriou	Ministerio del Interior
Hungría	D. Dávid Kojcsa	Oficina del Primer Ministro
Italia	Dña. Sabina Bellotti	Departamento de Administración Pública
Lituania	Dña. Aušra Galvėnienė	Ministerio del Interior de la República de Lituania
Luxemburgo	Dña. Nadine Hoffmann	Ministerio de la Administración Pública y Reforma Administrativa
Malta	D. Joseph Bugeja	Oficina del Primer Ministro
Polonia	Dña. Katarzyna Dudzik	Cancillería del Primer Ministro
Portugal	Dña. Cristina Evaristo	Ministerio de Finanzas
Rumanía	Dña. Vasilica-Valentina Rusen	Ministerio de Desarrollo y Administración Pública

Países y organizaciones europeos que aplican el CAF

Bosnia y Herzegovina	D. Kenan Avdagic	Oficina del Coordinador de la Reforma de la Administración Pública (PARCO)
Macedonia del Norte	Dña. Marija Nikoloska	Ministerio de Administración y Sociedad de la Información (MISA)
Serbia	Dña. Ljiljana Uzelac	Ministerio de Administración Pública y Autogobierno Local
Ucrania	Dña. Anzhela Kukulia	Centro de Adaptación de la Función Pública a las Normas de la Unión Europea
Escuela Regional de Administración Pública	D. Goran Pastrovic	Director del Programa de la Escuela Regional de Administración Pública

Azerbaiyán, Georgia y Turquía también han realizado pruebas con programas del CAF.

Países no europeos que han realizado pruebas del CAF

Brasil, Cabo Verde, China, Costa de Marfil, Egipto, Indonesia, Marruecos, Namibia y República Dominicana.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE POLÍTICA TERRITORIAL
Y FUNCIÓN PÚBLICA