



# El Marco Común de Evaluación

**Mejorar una organización  
a través de la Autoevaluación**



MINISTERIO  
DE ADMINISTRACIONES  
PÚBLICAS



CAF

EL MARCO COMÚN  
DE EVALUACIÓN



# CAF

## EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN

MADRID, 2003

Versión española:

Dirección General de Inspección, Simplificación y Calidad de los Servicios.

- María Jesús Jimenez de Diego
- Emilio Casals Peralta
- Joaquín Ruiz López

SUMARIO	Pág.
Presentación .....	7
Introducción .....	9
<b>Criterios Agentes Facilitadores</b>	
Criterio 1: Liderazgo .....	17
Criterio 2: Estrategia y Planificación .....	21
Criterio 3: Gestión de los Recursos Humanos .....	23
Criterio 4: Alianzas y Recursos .....	26
Criterio 5: Gestión de los Procesos y del Cambio .....	31
<b>Criterios Resultados</b>	
Criterio 6: Resultados orientados a los clientes/ciudadanos .....	34
Criterio 7: Resultados en las Personas .....	37
Criterio 8: Resultados en la Sociedad .....	41
Criterio 9: Resultados clave del Rendimiento .....	43
Paneles de Evaluación .....	45
Guía de uso del CAF .....	47
Actividades tras la autoevaluación y benchmarking .....	52
Glosario .....	55



## Presentación

Desde la publicación del Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, el Ministerio de Administraciones Públicas, a través de la Dirección General de Inspección, Simplificación y Calidad de los Servicios, viene desarrollando un Plan de Calidad en la Administración General del Estado compuesto por tres programas básicos: las Cartas de Servicios, la Autoevaluación de organizaciones y los Premios a la Calidad y a las Mejores Prácticas.

El propósito del programa de autoevaluación es fomentar e implantar en las organizaciones el análisis interno de sus procesos y sus resultados para identificar los puntos fuertes y débiles y determinar así las correspondientes medidas correctoras o planes de mejora. Para poner en marcha esta iniciativa, se optó en su momento por un modelo de referencia continental como es el Modelo EFQM de Excelencia, ya que por su amplia aceptación y uso en Europa reporta las ventajas de permitir comparaciones y aprendizaje mutuo entre distintas organizaciones, ya sean públicas o privadas. Dicho en otras palabras, el Modelo EFQM posibilita un *benchmarking* sobre bases homogéneas y un lenguaje común.

En 1999 se publicó una *Guía de Autoevaluación para la Administración Pública* con el fin de poner a disposición de los gestores públicos un instrumento práctico que les ayudara a realizar la autoevaluación de sus organizaciones siguiendo las directrices del Modelo EFQM de Excelencia. Esta obra, validada por el Club Gestión de Calidad y cuya 4ª edición aparecerá en los próximos meses, ha constituido y constituye el soporte metodológico fundamental sobre el que se ha desenvuelto el programa de autoevaluación en la Administración General del Estado. A lo largo de estos años, son ya más de cincuenta las organizaciones que se encuentran autoevaluándose con esos materiales de apoyo y el asesoramiento de los expertos de la Dirección General de Inspección, Simplificación y Calidad de los Servicios. Por otra parte, la adaptación del Modelo EFQM contenida en la Guía es la base para la evaluación externa de las candidaturas presentadas a las sucesivas ediciones del Premio a la Calidad.

La experiencia del Ministerio de Administraciones Públicas en esta materia viene siendo compartida con los demás estados miembros de la Unión Europea, a través de los órganos de colaboración estable como las Reuniones de Directores Generales responsables de administración pública y el Grupo de Servicios Públicos Innovadores (IPSG). Fruto de esta cooperación es el diseño y elaboración de un esquema común de evaluación de las organizaciones públicas que, por su sencillez y compatibilidad con otros modelos al uso en los distintos países, resulta idóneo para su aplicación en todas las administraciones nacionales de la Unión Europea.

El Marco Común de Evaluación (CAF) es una herramienta de autoevaluación expresamente concebida para las organizaciones públicas que incorpora las características principales tanto del Modelo EFQM como del Speyer (Alemania), y que se ha beneficiado además de las adaptaciones del primero desarrolladas por distintas administraciones nacionales europeas.

Es voluntad del Ministerio de Administraciones Públicas enriquecer los servicios de promoción de la autoevaluación organizacional con un instrumento sencillo como el CAF. Con la finalidad de facilitar tal proceso se ofrece este documento a las organizaciones de las administraciones públicas españolas interesadas en abordar paulatinamente el camino de la mejora continua a través de la autoevaluación.

*Amador Elena Córdoba*  
Director General de Inspección,  
Simplificación y Calidad de los Servicios

# INTRODUCCIÓN



## Introducción

El Marco Común de Evaluación (CAF, siglas en inglés de *Common Assessment Framework*) es resultado de la cooperación entre los Ministros responsables de Administración Pública de la Unión Europea. A petición de los Directores Generales del ramo, la nueva versión del CAF ha sido desarrollada por el Grupo de Servicios Públicos Innovadores.

En la Primera Conferencia Europea de Calidad para las Administraciones Públicas, celebrada en Lisboa en Mayo de 2000, se presentó una versión piloto del CAF cuya experiencia en su implantación y uso ha servido de base a la versión actual.

El CAF se presenta como una herramienta para que las organizaciones del sector público de Europa utilicen técnicas de gestión de calidad\* para mejorar su rendimiento. El CAF proporciona un marco sencillo y fácil de usar, apropiado para que las organizaciones del sector público lleven a cabo una autoevaluación.

El CAF tiene cuatro propósitos principales:

1. Identificar las características comunes de las organizaciones del sector público
2. Servir como herramienta para los administradores públicos que deseen mejorar el rendimiento de su organización.
3. Hacer de «puente» entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de calidad.
4. Facilitar el *benchmarking*\* entre las organizaciones del sector público.

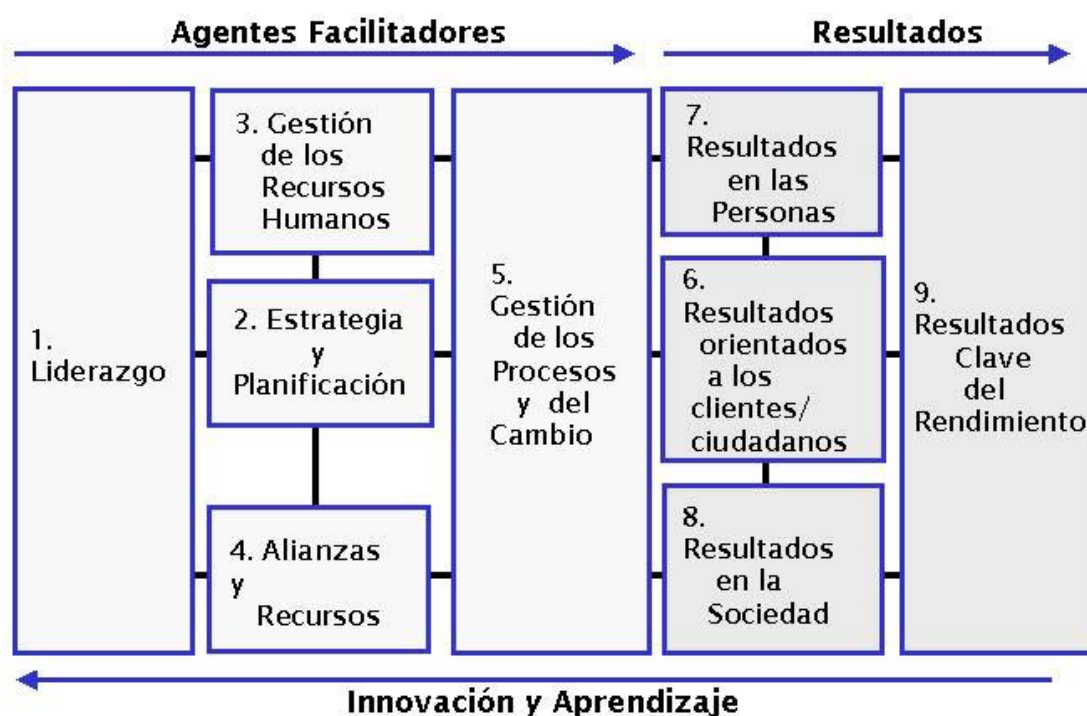
El CAF ha sido diseñado para que pueda utilizarse en todos los ámbitos del sector público, y tanto en la administración nacional o federal, como en la regional y local. Puede aplicarse en diferentes situaciones y circunstancias como por ejemplo, formando parte de un programa sistemático de reforma o como base para orientar los esfuerzos de mejora en organizaciones\* del sector público. En algunos casos, y especialmente en organizaciones muy grandes, se pueden llevar a cabo autoevaluaciones en una parte de la organización, como puede ser una unidad o departamento.

---

\* La definición de las palabras marcadas con asterisco se puede encontrar en el Glosario anejo a este documento.

La estructura del CAF, inspirada en el Modelo EFQM de Excelencia, se ilustra a continuación:

## EL MODELO CAF



Esta estructura de nueve casillas identifica los principales aspectos a considerar en el análisis de cualquier organización. Cada una de estas cajas contiene una lista de criterios. Los criterios identifican los principales aspectos de una organización que deben ser examinados cuando se realiza una evaluación.

El uso del CAF proporciona a una organización un potente marco de actuación para iniciar un proceso\* de mejora continua.

El CAF proporciona:

- Una evaluación basada en evidencias.
- Un medio para dar coherencia a la dirección y alcanzar el consenso sobre aquello que es preciso hacer para mejorar una organización.
- Una evaluación frente a un conjunto de criterios que han sido aceptados en toda Europa.
- Un medio de medir el progreso en el tiempo a través de autoevaluaciones periódicas,
- Un nexo de unión entre las metas y las estrategias y procesos de apoyo.
- Un medio de dirigir las actividades de mejora allí donde son más necesarias.
- Oportunidades de promover y compartir *buenas prácticas* entre diferentes áreas de una organización y con otras organizaciones.
- Un medio de motivar a los empleados de las organizaciones involucrándolos en los procesos de mejora.
- Oportunidades de identificar progresos y niveles destacados de logro.
- Un medio de integrar diversas iniciativas de calidad en la actividad normal de la organización.

Resumiendo, la autoevaluación con el Modelo CAF ofrece a la organización una oportunidad para aprender más sobre sí misma.

Comparado con un modelo de Gestión de Calidad Total plenamente desarrollado, el CAF es un modelo "ligero", especialmente idóneo para obtener una primera impresión de cómo actúa una organización. Obviamente, cualquier organización que quiera profundizar más puede seleccionar un modelo más completo de entre los existentes (tales como el de Speyer o el modelo EFQM). El CAF tiene la ventaja de ser compatible con estos modelos y puede además ser un primer paso para una organización que quiera avanzar en la gestión de calidad.

El CAF es de dominio público y gratuito. Las organizaciones pueden usar el modelo libremente.







## CRITERIOS AGENTES FACILITADORES

Los criterios 1 a 5 tratan de las características de los Agentes Facilitadores de una organización; éstos determinan su funcionamiento. La evaluación de las acciones relacionadas con los criterios Agentes Facilitadores deberá basarse en su Panel de valoración (pg. 45).

### CRITERIO 1. LIDERAZGO\*

#### Definición

*Cómo los líderes y directivos desarrollan y facilitan la consecución de la misión\* y la visión\* de una organización del sector público, desarrollan los valores\* necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.*

#### Implicaciones clave

Es preciso hacer una distinción entre el papel desempeñado por los líderes políticos y el de los líderes/directivos de las organizaciones del sector público.

La autoevaluación y la mejora de la organización deben abordar el papel de la función gestora y cómo ésta interactúa con la función política. El CAF no pretende evaluar la «calidad» de las políticas públicas, sino la gestión directiva de una organización y el modo en que se formulan y documentan esas políticas en términos de análisis, exploración de perspectivas y planificación estratégica.

De cara a la evaluación del rendimiento, las principales características de una organización pública que hay que tener en cuenta, además de aquellos aspectos que sean relevantes en la ejecución de las políticas, son las siguientes:

- excelencia en la prestación del servicio
- cambio estimulante
- modernización y gestión\* del cambio
- actuación dentro de los marcos legislativo, legal y reglamentario
- receptividad democrática/rendición de cuentas
- implicación de los interesados\* y equilibrio de sus necesidades
- rentabilidad

- habilidades en la comunicación con el nivel político
- consecución de los objetivos

Los líderes/directivos de una organización pública normalmente deben trabajar para alcanzar objetivos orientados a los ciudadanos, sin olvidar los objetivos políticos o relacionados con otros interesados.

Un elemento clave en la evaluación del liderazgo de la organización es que los líderes tienen que demostrar una clara comprensión de quiénes son sus distintos clientes, sus demandas y cómo conjugar dichas demandas con los imperativos políticos, manifestando un claro compromiso con los clientes/ciudadanos así como con otros interesados.

**Evaluación:** Tomar en consideración las pruebas de lo que está haciendo el liderazgo de la organización para\*:

*1.1. Dar una orientación a la organización: desarrollar y comunicar con claridad la visión, misión y valores*

Ejemplos:

- a. Formular y desarrollar la visión (*dónde queremos llegar*) y la misión (*cuáles son nuestros objetivos*) de la organización.
- b. Establecer un marco de valores y un código\* de conducta .
- c. Traducir la visión y la misión en objetivos estratégicos (a medio plazo\*), objetivos\* operativos (a corto plazo) y acciones concretas;
- d. Incorporar las partes interesadas que sean relevantes en el desarrollo de la visión, misión, marco de valores, objetivos estratégicos y operativos (como por ejemplo, empleados, clientes/ciudadanos, representantes electos y proveedores).
- e. Ajustar la visión, misión y valores a los cambios en el entorno externo.
- f. Comunicar la visión, misión, valores, y objetivos estratégicos y operativos a todos los empleados de la organización y a otros interesados.

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de “Agentes Facilitadores” (pg. 45).**

*1.2. Desarrollar e implantar un sistema para gestionar la organización*

---

\* Los párrafos que siguen se describen como *subcriterios*. Cada uno de ellos contiene una afirmación de una práctica que demostraría la obtención de una mejor práctica en un aspecto del rendimiento de la organización. Las acciones enumeradas tras dicha afirmación se ofrecen como ejemplos concretos de acciones que podrían ilustrar el éxito en el logro de lo descrito en el subcriterio.

Ejemplos:

- a. Desarrollar estructuras y procesos organizacionales de acuerdo con las tareas de la organización y las necesidades y expectativas de los interesados.
- b. Definir niveles adecuados de gestión, funciones, responsabilidades y autonomía.
- c. Desarrollar y consensuar objetivos medibles y metas para todos los niveles de la organización.
- d. Dirigir la organización para conseguir los objetivos de productos\* y resultados teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de todos los interesados.
- e. Establecer un sistema de información para la gestión con auditorías\* internas y exámenes periódicos.
- f. Establecer un marco adecuado para proyectos y trabajo en equipo.
- g. Utilizar con proyección de futuro sistemas de Gestión\* de Calidad Total tales como EFQM y CAF.
- h. Desarrollar un sistema de objetivos operativos o de medición del rendimiento en toda la organización (por ejemplo, Cuadro de Mando Integral\*, ISO 9001-2000).

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de “Agentes Facilitadores” (pg. 45).**

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

Ejemplos:

- a. Dirigir con el ejemplo
- b. Demostrar voluntad personal de cambio aceptando un diálogo constructivo y sugerencias para mejorar el estilo personal de liderazgo.
- c. Actuar de acuerdo con los objetivos y valores establecidos.
- d. Mantener informados a los empleados sobre los temas que les conciernen.
- e. Apoyar y ayudar a los empleados a realizar sus planes y alcanzar sus objetivos en consonancia con los objetivos de la organización.
- f. Estimular y animar la delegación de responsabilidades (empowerment\*).
- g. Animar y apoyar a los empleados para que hagan sugerencias sobre innovación y mejora y para que sean proactivos en su trabajo diario.
- h. Fomentar la confianza y el respeto mutuos.
- i. Asegurar que se desarrolla una cultura de estímulo, identificación, planificación e implantación de la innovación.
- j. Estimular y financiar actividades formativas y de mejora.
- k. Procurar foros de discusión y diálogo con los empleados sobre el rendimiento.

- l. Reconocer y recompensar los esfuerzos de los individuos y los equipos de trabajo.
- m. Atender adecuadamente las necesidades individuales y las situaciones personales de los empleados.

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de “Agentes Facilitadores” (pg. 45).**

#### *1.4. Gestionar las relaciones con el nivel político y con otros interesados*

Ejemplos:

- a. Mantener relaciones proactivas y regulares con las autoridades políticas de las correspondientes áreas ejecutivas y legislativas.
- b. Desarrollar alianzas\* y redes\* con interesados relevantes (ciudadanos, ONGs, grupos de interés, empresas, otras autoridades públicas, etc.).
- c. Involucrar a los políticos y a otros interesados en la definición de los objetivos sobre productos y resultados y en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.
- d. Tratar de que la organización obtenga el reconocimiento público y buena reputación (por ejemplo, imagen institucional).
- e. Desarrollar un concepto de márketing (enfocado al producto o servicio) y difundirlo tanto interna como externamente.
- f. Participar en las actividades de asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de interés.

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de “Agentes Facilitadores” (pg. 45).**

## CRITERIO 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

### Definición

*Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia\* claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas\*, planes, objetivos, metas\* y procesos\* relevantes.*

### Implicaciones clave

La política y la estrategia abordan la cultura interna, la estructura y las operaciones tanto a corto como a largo\* plazo teniendo en cuenta las prioridades, la dirección y las necesidades de las distintas partes interesadas. Deberían reflejar los principios del CAF en la organización y cómo alcanzar sus objetivos a través de dichos principios. Las organizaciones deberían hacer un seguimiento crítico y constante de su política y estrategia, así como de sus procesos y planes, para ver hasta qué punto son adecuados, en su conjunto, a las circunstancias específicas de cada organización.

La política y estrategia reflejarán los enfoques de la organización a la hora de poner en práctica los procesos de modernización y gestión del cambio.

**Evaluación:** Tomar en consideración las evidencias o pruebas de lo que está haciendo la organización para:

*2.1. Recoger información relativa a las necesidades presentes y futuras de los interesados.*

Ejemplos:

- a. Identificar a todos los interesados relevantes.
- b. Recoger de forma sistemática información relativa a los interesados, a sus necesidades y expectativas a través de encuestas\* a los clientes\*/ciudadanos, a los empleados, a la sociedad y a los gobernantes.
- c. Recabar periódicamente información sobre las principales variables, tales como las referidas al desarrollo social, ecológico, económico, legal y demográfico.
- d. Evaluar periódicamente la calidad de la información y la manera en que es recogida.

Puntuación sobre el Panel de Evaluación de "Agentes Facilitadores" (pg.45)

*2.2. Desarrollar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación*

Ejemplos:

- a. Involucrar a los interesados en el proceso de desarrollo, revisión y actualización de la estrategia y la planificación y establecer prioridades para sus expectativas y necesidades.
- b. Analizar riesgos y oportunidades e identificar los factores críticos de éxito evaluando regularmente los factores del entorno de la organización, incluidos los cambios políticos.
- c. Establecer objetivos estratégicos y operativos de acuerdo con la misión, visión y valores de la organización y trasladarlos a planes y procesos operativos.
- d. Evaluar la calidad de los planes estratégicos y operativos.
- e. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones a corto y largo plazo y las demandas de los interesados.
- f. Evaluar las tareas actuales en términos de productos (resultados) y efectos\* (impactos) y verificar el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles y, en su caso, ajustar la estrategia y la planificación.
- g. Evaluar la necesidad de reorganizar y mejorar estrategias y métodos.
- h. Analizar sistemáticamente las fortalezas y debilidades internas (por ejemplo, diagnóstico de Gestión de Calidad Total o análisis DAFO\*).

**Puntuación sobre el de Evaluación de "Agentes Facilitadores" (pg.45)**

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

Ejemplos:

- a. Implantar la estrategia y la planificación mediante el acuerdo en la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal y una estructura organizativa adecuada.
- b. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización en planes y tareas ligados a los procesos clave.
- c. Desarrollar canales internos para comunicar los objetivos, planes y tareas de la organización.
- d. Desarrollar y aplicar métodos para medir el rendimiento de la organización en todos los niveles.
- e. Constituir y mantener órganos de dirección (por ejemplo: Comisión de Gobierno, Comité Ejecutivo y otros grupos de dirección).

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de "Agentes Facilitadores" (pg.45)**

## CRITERIO 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

### Definición

*Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto en el nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de las personas.*

### Implicaciones clave

El personal de la organización está constituido por todos los empleados que trabajen en ella y otras personas que presten servicios directa o indirectamente a los clientes/ciudadanos. Este concepto engloba por tanto a todos los grupos de empleados y voluntarios, algunos de los cuales pueden necesitar una ayuda especial para alcanzar su pleno potencial en el trabajo.

Las organizaciones pueden, al evaluar su rendimiento, tener en cuenta cualquier restricción en su libertad de acción que se derive de las políticas generales de personal, de retribuciones, etc., e indicar cómo operan con esas restricciones para optimizar el potencial de su personal. Si resulta apropiado, también deberán tomar en consideración cómo tratan de ampliar su margen de maniobra para la gestión de los recursos humanos, en beneficio de la organización y de su personal.

**Evaluación:** Tomar en consideración las evidencias o pruebas de lo que está haciendo la organización para:

### *3.1. Planificar, gestionar\* y mejorar los Recursos Humanos en relación con la estrategia y la planificación*

Ejemplos:

- a. Desarrollar y comunicar una política de Recursos Humanos basada en la estrategia y la planificación de la organización.
- b. Analizar periódicamente las necesidades presentes y futuras del personal, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los interesados.
- c. Desarrollar y consensuar criterios claros sobre la selección del personal, su promoción, reconocimiento y asignación de funciones directivas.
- d. Alinear tareas, autoridad (facultades) y responsabilidades (por ejemplo, a través de la descripción de los puestos de trabajo).
- e. Adecuar las descripciones de puestos de trabajo a los planes de selección y desarrollo del personal.
- f. Adecuar la planificación de tareas a la distribución y desarrollo de los Recursos Humanos.

- g. Definir las habilidades gestoras y liderazgo requeridas a los directivos (para tenerlas en cuenta en los procesos de selección).
- h. Asegurar unas buenas condiciones de trabajo en toda la organización.
- i. Gestionar la selección y el desarrollo de la carrera profesional con imparcialidad y procurando la igualdad de oportunidades (por ejemplo, sin discriminar por género, discapacidad, raza o religión).
- j. Prestar atención a las necesidades personales y materiales de las personas discapacitadas.
- k. Tener en cuenta la conciliación de la vida laboral y privada de los empleados.

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de "Agentes Facilitadores" (pg.45)**

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

Ejemplos:

- a. Identificar las capacidades actuales de las personas tanto en el plano individual como organizacional, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes.
- b. Establecer y comunicar un plan de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas (organizando por ejemplo actividades formativas obligatorias y voluntarias).
- c. Desarrollar y consensuar planes de formación y desarrollo para todos los empleados.
- d. Desarrollar habilidades directivas en toda la organización.
- e. Apoyar y ayudar a los empleados nuevos (por ejemplo, por medio del entrenamiento y la tutoría).
- f. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.
- g. Desarrollar y promover métodos formativos modernos (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [*e-learning*]).
- h. Gestionar y hacer un seguimiento de los planes de formación globales e individuales.
- i. Desarrollar y promover habilidades para las relaciones interpersonales y para tratar con los clientes/ciudadanos.
- j. Controlar la proporción del gasto en nóminas que se dedica a las actividades formativas.

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de "Agentes Facilitadores" (pg.45)**

*3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo y la asunción de responsabilidades (empowerment)*

Ejemplos:

- a. Promover una cultura de comunicación y diálogo abierto y no jerárquico.
- b. Desarrollar los mecanismos adecuados para preguntar a los empleados por sus ideas y sugerencias (por ejemplo, buzones de sugerencias o similares).
- c. Involucrar a los empleados en el desarrollo de planes y estrategias, en el diseño de procesos y en la identificación e implantación de actividades de mejora.
- d. Procurar el consenso entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.
- e. Organizar y hacer periódicamente encuestas a los empleados.
- f. Invitar a los empleados a evaluar a sus superiores (por ejemplo mediante evaluaciones 360°).
- g. Consultar con los representantes de los empleados (por ejemplo, los Sindicatos).

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de "Agentes Facilitadores" (pg.45)**

## CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

### Definición

*Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.*

### Implicaciones clave

A la hora de gestionar sus recursos financieros, a menudo las organizaciones del sector público están sujetas a limitaciones y presiones mayores que las del sector privado. La capacidad de las organizaciones públicas para generar recursos financieros adicionales puede ser limitada, al igual que su libertad para asignar o reasignar sus fondos a los servicios que desee prestar.

Las organizaciones del sector público deben gestionar complejas relaciones con otras organizaciones tanto del propio sector público como del privado, y con los clientes/ciudadanos considerados como asociados (parteners). El éxito en la gestión de dichas relaciones puede resultar crucial para lograr los objetivos de la organización.

Las organizaciones deberían tomar en consideración, en su evaluación, el impacto de cualquier restricción en el uso de los recursos financieros y las que puedan afectar al uso que hagan de las demás clases de recursos incluidos en este criterio.

Puede que las organizaciones tengan un control limitado sobre sus recursos y, por consiguiente, la evaluación no debería medir los aciertos y errores de las asignaciones o niveles de recursos sino más bien —en el marco del grado de libertad de la organización— cómo se gestionan éstos para sostener la política y la estrategia.

**Evaluación:** Tomar en consideración qué medidas hay en vigor para asegurar que la organización:

#### *4.1. Desarrolla e implanta relaciones clave de asociación*

Ejemplos:

- a. Identificar aliados estratégicos y la naturaleza de la alianza (por ejemplo, comprador-proveedor, coproducción, control jerárquico, cooperación).
- b. Establecer acuerdos sobre alianzas teniendo en cuenta la naturaleza de la relación.
- c. Definir las responsabilidades en la gestión de las alianzas.
- d. Controlar y evaluar periódicamente los procesos, los resultados y la naturaleza de las relaciones.

- e. Promover y organizar alianzas para tareas específicas y desarrollar e implantar proyectos conjuntos con otras organizaciones del sector público.
- f. Formar a los empleados para que puedan trabajar de forma eficaz con los socios/aliados.
- g. Permitir intercambios de personal con los aliados.

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de "Agentes Facilitadores" (pg.45)**

#### *4.2. Desarrolla y establece alianzas con los clientes/ciudadanos*

Ejemplos:

- a. Fomentar la participación de los clientes/ciudadanos en aquellas actividades que conciernen a la comunidad.
- b. Involucrar a los clientes/ciudadanos en el proceso de toma de decisiones (por ejemplo, grupos de consulta, encuestas, grupos de opinión).
- c. Estar abiertos a las ideas, sugerencias y quejas de los clientes/ciudadanos, desarrollando y utilizando los mecanismos adecuados para ello (por ejemplo, por medio de encuestas, grupo de consulta, cuestionarios, buzones de quejas y sugerencias, grupos de opinión, etc.)
- d. Animar activamente a los clientes/ciudadanos a que se organicen y apoyar a agrupaciones de ciudadanos.
- e. Asegurar una política informativa proactiva (por ejemplo, sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, sobre sus procesos, etc.).
- f. Asegurar que los clientes/ciudadanos reciben un trato personalizado (por ejemplo, mediante la identificación del funcionario que les atiende).
- g. Asegurar la transparencia de la organización incluyendo la de sus decisiones y su desarrollo (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Internet).

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de "Agentes Facilitadores" (pg.45)**

#### *4.3. Gestiona el conocimiento*

Ejemplos:

- a. Desarrollar sistemas para gestionar, mantener y evaluar el conocimiento de la organización.
- b. Asegurar que el conocimiento y la información se comparten con los aliados.

- c. Controlar constantemente el conocimiento disponible en la organización y alinearlo con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de todos los interesados.
- d. Asegurar que todos los empleados tienen acceso al conocimiento que sea relevante para sus tareas y objetivos.
- e. Asegurar el acceso de todos los interesados a información relevante.
- f. Asegurar la exactitud, fiabilidad y seguridad de la información.
- g. Desarrollar canales internos para difundir la información por toda la organización (intranet, boletines informativos, revistas, etc.).
- h. Estimular el intercambio interno de información dentro de la organización y con los principales interesados.
- i. Asegurar que la información que se da al exterior sea procesada y usada eficazmente.
- j. Presentar la información de manera fácil y amigable.
- k. Asegurar la conservación del conocimiento de los empleados que abandonan la organización.

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de "Agentes Facilitadores" (pg.45)**

#### *4.4. Gestiona las finanzas*

Ejemplos:

- a. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos.
- b. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.
- c. Introducir sistemas innovadores de planificación presupuestaria (por ejemplo, presupuestos pluri-anales, programas de presupuesto por proyectos).
- d. Controlar permanentemente los costes de la prestación de los servicios o productos habituales.
- e. Asegurar una gestión eficiente de los recursos financieros.
- f. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.
- g. Basar el control financiero en el análisis coste-beneficio.
- h. Analizar los riesgos y las oportunidades de las decisiones sobre temas financieros.
- i. Desarrollar e introducir controles financieros modernos (por ejemplo, auditorías financieras internas).
- j. Promover la transparencia en el control financiero entre los empleados.

- k. Utilizar eficazmente activos de capital para apoyar los objetivos estratégicos de la organización.

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de "Agentes Facilitadores" (pg.45)**

#### *4.5. Gestiona la tecnología*

Ejemplos:

- a. Implantar una política tecnológica integral de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.
- b. Aplicar de forma eficaz las adecuadas tecnologías a:
  - La gestión de tareas
  - La gestión del conocimiento
  - Las actividades formativas y de mejora
  - La interacción con los interesados y asociados
  - El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas
- c. Controlar el progreso tecnológico e implantar las innovaciones necesarias.

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de "Agentes Facilitadores" (pg.45)**

#### *4.6. Gestiona edificios y otros activos*

Ejemplos:

- a. Equilibrar la eficiencia de los costes de los inmuebles con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios).
- b. Asegurar un uso eficaz y eficiente de las oficinas (por ejemplo, despachos abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles) y de los equipamientos tecnológicos (por ejemplo, número de PCs y fotocopiadoras en cada departamento), teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y operativos de la organización, las necesidades personales de los empleados, la cultura local y cualesquiera restricciones físicas.
- c. Asegurar un mantenimiento eficaz y eficiente de los edificios, las oficinas y los equipos.
- d. Asegurar un uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.

- e. Asegurar una adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los clientes/ciudadanos (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte públicos).
- f. Desarrollar una política integrada de gestión de los activos físicos (por ejemplo, mediante gestión directa o subcontratación).

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de "Agentes Facilitadores" (pg.45)**

## CRITERIO 5: GESTIÓN DE LOS PROCESOS Y DEL CAMBIO

### Definición

*Cómo la organización gestiona, mejora y desarrolla sus procesos para introducir innovaciones, apoyar su política y estrategia y satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.*

### Implicaciones clave

Los procesos críticos en el sector público están relacionados con la prestación de servicios clave y los procesos de apoyo esenciales para el funcionamiento de la organización. Un elemento crucial para la identificación, la evaluación\* y la mejora de los procesos debería ser su contribución y eficacia\* en relación con la misión de la organización.

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

Ejemplos de procesos son:

- provisión de servicios básicos (vinculados al tipo y funciones de la organización).
- trato con el interfaz político (interlocución con la esfera política).
- procesos de toma de decisiones.
- formulación y ejecución de políticas legislativas.
- formulación y ejecución de políticas reglamentarias.
- enlace/consultas con proveedores y socios; contratación externa.
- presupuestación y planificación.
- asignación de recursos.
- compras y suministros.
- procesos para la gestión de recursos humanos: selección de personal, formación, desarrollo y evaluación.
- procesos para la gestión de recursos materiales: activos, sistemas de información y tecnología.
- comunicación con los empleados y con los ciudadanos.
- atención al cliente a través de la gestión de las demandas de información.
- procedimientos para gestionar los temas medioambientales.

**Evaluación:** Considerar las pruebas de cómo la organización:

*5.1. Identifica, diseña, gestiona y mejora los procesos*

Ejemplos:

- a. Identificar, describir y documentar los procesos clave.
- b. Analizar y evaluar los procesos clave teniendo en cuenta los objetivos de la organización y los cambios en el entorno.
- c. Identificar y dar responsabilidades a los propietarios de los procesos.
- d. Involucrar a los empleados y a los interesados externos en el diseño y desarrollo de los procesos clave.
- e. Asegurar que los procesos básicos apoyan los objetivos estratégicos.
- f. Asignar recursos a los procesos en función de su importancia relativa y de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.
- g. Optimizar y ajustar continuamente los procesos a partir de las mediciones de su eficacia y eficiencia\*.

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de "Agentes Facilitadores" (pg.45)**

*5.2. Desarrolla y presta servicios y productos con la participación de los clientes/ciudadanos*

Ejemplos:

- a. Involucrar a los clientes/ciudadanos en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, preguntándoles qué tipo de servicios o productos desean y necesitan).
- b. Involucrar a los clientes/ciudadanos y a otros interesados en el desarrollo de los estándares de calidad de los servicios, de los productos y de la información.
- c. Desarrollar una normativa clara utilizando un lenguaje sencillo.
- d. Involucrar a los clientes/ciudadanos en el diseño y desarrollo de las fuentes y canales de información.
- e. Proporcionar a los clientes/ciudadanos información apropiada y fiable, así como asistencia y ayuda.
- f. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horario flexible y con documentos en soporte papel y electrónico).
- g. Promover la comunicación por medios electrónicos y la interacción con los clientes/ciudadanos.

- h. Desarrollar sistemas y procedimientos que permitan ofrecer respuestas fundamentadas y gestionar las quejas.

Puntuación sobre el Panel de Evaluación de "Agentes Facilitadores" (pg.45)

### 5.3. Planifica y gestiona la modernización y la innovación

Ejemplos:

- a. Controlar permanentemente los signos internos de cambio (por ejemplo, tendencias en la comisión de errores, aumento de los niveles de quejas) y las presiones externas para la modernización e innovación.
- b. Llevar a cabo actividades de *benchmarking* para realizar mejoras.
- c. Procurar un equilibrio entre los enfoques descendentes\* y los ascendentes\* en el tratamiento de los cambios en la organización.
- d. Analizar los riesgos e identificar los factores\* críticos de éxito.
- e. Dirigir eficazmente el proceso de cambio (por ejemplo, usando hitos, niveles de referencia, grupos de dirección, informes de seguimiento\*).
- f. Discutir los cambios que se planifiquen y los que se estén abordando con todos los grupos de interesados y con asociaciones de representantes.
- g. Proveer de los recursos necesarios para completar el proceso de cambio.
- h. Evaluar y dirigir el proceso de cambio.

Puntuación sobre el Panel de Evaluación de "Agentes Facilitadores" (pg.45)

## CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CLIENTES/CIUDADANOS

### Definición

*Qué resultados\* está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de sus clientes externos e internos.*

### Implicaciones clave

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

Las organizaciones del sector público prestan servicios de acuerdo con las políticas del gobierno central, regional y/o local y son responsables de su rendimiento ante los actores políticos correspondientes.

El rendimiento de la organización con respecto a los requisitos legales se contempla en el apartado de resultados organizacionales (criterio 9). Los objetivos políticos los establece el gobierno correspondiente, en lugar de estar impulsados por los clientes/ciudadanos. Las mediciones de satisfacción del cliente/ciudadano suelen realizarse sobre áreas que han sido identificadas como importantes por los grupos de clientes y se basan en lo que la organización puede mejorar en el marco de sus competencias específicas para la prestación de servicios.

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

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

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

Dependiendo de la naturaleza y las tareas de la organización, las mediciones directas de la satisfacción de los clientes/ciudadanos pueden incluir:

Ejemplos:

Resultados en relación con la imagen general de la organización:

- a. Nivel global de satisfacción con el rendimiento de la organización.
- b. Amabilidad e igualdad en el trato.
- c. Receptividad y comportamiento proactivo.
- d. Flexibilidad y habilidad para manejar las situaciones particulares.
- e. Apertura a los cambios.
- f. Solicitud de sugerencias y recogida de ideas para mejorar.
- g. Impacto de la organización sobre la calidad de vida de los clientes/ciudadanos.

Resultados en relación a la implicación:

- a. Los esfuerzos realizados para involucrar a los clientes/ciudadanos en el diseño de los servicios o productos y en el proceso de toma de decisiones.

Resultados en relación a la accesibilidad:

- a. Horarios de apertura al público y tiempos de espera.
- b. Cantidad y calidad de la información a disposición del público, su accesibilidad y su transparencia.
- c. Esfuerzos dirigidos a la simplificación administrativa y al uso de un lenguaje sencillo.
- d. Situación de los locales (cercanía al transporte público, aparcamientos, etc.).

Resultados en relación con los productos y servicios:

- a. Calidad, fiabilidad, conformidad con los estándares de calidad o con las cartas de servicios.
- b. Tiempos o plazos de tramitación.
- c. Calidad del asesoramiento prestado a los clientes/ciudadanos.

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de los "Criterios Resultados" (pg.45)**

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

Las organizaciones poseen una amplia variedad de indicadores internos que pueden usar para medir los resultados que alcanzan en relación con los clientes/ciudadanos. Dependiendo de la naturaleza de la organización, tales indicadores pueden referirse a:

Ejemplos:

Resultados en relación con la imagen global de la organización:

- a. Número de quejas.
- b. Acciones realizadas para mejorar la confianza del público en la organización y en sus productos y servicios.
- c. Tiempos/plazos de tramitación de las quejas.
- d. Número de intervenciones del Defensor del Pueblo o análogo.
- e. Plazos de tramitación.
- f. Actividades de formación del personal en relación con la comunicación efectiva y la amabilidad en el trato con los clientes/ciudadanos.

Resultados en relación con la participación:

- a. Grado de compromiso de los interesados en el diseño y la prestación de los servicios y productos y/o en el diseño del proceso de toma de decisiones.
- b. Sugerencias recibidas y registradas.
- c. Implantación y grado de utilización de nuevos e innovadores métodos para tratar con los clientes/ciudadanos.

Resultados en relación con los productos y servicios:

- a. Cumplimiento de los estándares de calidad de servicio publicados (por ejemplo en las cartas de servicios).
- b. Número de expedientes recurridos por errores y/o de casos que han requerido compensaciones.
- c. Acciones realizadas para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de los "Criterios Resultados" (pg.45)**

## CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

### Definición

*Se trata de los resultados que está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de las personas que la componen.*

### Implicaciones clave

Las personas de la organización son todos los empleados de la misma y aquellas otras que directa o indirectamente están al servicio de los clientes/ciudadanos.

Este criterio debe referirse a la satisfacción de todas las personas de la organización y debe enlazarse con el criterio de gestión de recursos humanos.

Las restricciones externas a menudo limitan la libertad de la organización en este ámbito. Por lo tanto, deberían exponerse claramente dichas restricciones y los esfuerzos de la organización para tratar de influir sobre ellas. Las mediciones deberán, pues, centrar su atención en las áreas sobre las cuales la organización tiene libertad para actuar.

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

Generalmente, las organizaciones realizan encuestas para conocer el grado de satisfacción del personal, pero pueden utilizarse otras herramientas complementarias (tales como los grupos focales).

Las organizaciones disponen de una amplia variedad de indicadores internos que les permiten medir los resultados alcanzados en relación con las personas de la organización, a su satisfacción, su rendimiento o desempeño, al desarrollo de sus capacidades, a su motivación y a su grado de compromiso con la organización.

**Evaluación:** Tomar en consideración las pruebas de los resultados logrados en relación con:

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

Las mediciones directas de la satisfacción del personal y de su motivación pueden incluir:

Ejemplos:

Resultados en relación con la satisfacción global sobre:

- a. La imagen global de la organización.
- b. El rendimiento global de la organización
- c. La importancia de la contribución de la organización a la sociedad.
- d. Las relaciones de la organización con los ciudadanos y con la sociedad.
- e. El nivel de involucración en la organización y su misión.

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

- a. La alta dirección de la organización y los directivos medios (por ejemplo, su habilidad para dirigir la organización y para comunicarse).
- b. Acuerdo sobre las tareas, los sistemas de evaluación del personal, valoración, establecimiento de objetivos y evaluación del rendimiento y reconocimiento de los esfuerzos individuales y de los equipos.
- c. El diseño de los procesos de la organización
- d. El enfoque adoptado por la organización para cambiar y modernizarse.

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

- a. El diseño del puesto de trabajo.
- b. El ambiente de trabajo y la cultura de la organización.
- c. Facilidades para el ocio.
- d. El enfoque de las cuestiones sociales y del medioambiente.
- e. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato justo en la organización.
- f. La flexibilidad de los horarios de trabajo y la posibilidad de conciliar el trabajo con la vida familiar y las circunstancias personales.
- g. La manera en que la organización trata los problemas personales.

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

- a. La gestión de los recursos humanos (por ejemplo, formación y oportunidades de carrera profesional).
- b. Motivación de los empleados.
- c. Conocimiento de los empleados acerca de los objetivos de la organización.
- d. Voluntad para aceptar los cambios.
- e. Voluntad para hacer un esfuerzo extra en circunstancias especiales.

Resultados relativos a la satisfacción con:

- a. La participación en los procesos de toma de decisiones.
- b. La participación en actividades de mejora.
- c. Los mecanismos de consulta y diálogo.

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de los "Criterios Resultados" (pg.45)**

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

Dependiendo de la naturaleza de la organización, los indicadores internos pueden incluir:

Ejemplos:

Resultados en relación con la satisfacción:

- a. Niveles de absentismo o baja laboral por enfermedad
- b. Índices de rotación del personal
- c. Número de quejas, huelgas, etc.

Resultados en relación con el rendimiento:

- a. Índices de productividad
- b. Resultados de las evaluaciones y/o valoraciones
- c. Relación entre el rendimiento individual y la calidad de los servicios o productos.
- d. Resultados de la utilización de los indicadores del rendimiento individual.

Resultados en relación con el desarrollo de las capacidades:

- a. Tasas de participación y de éxito en las actividades formativas.
- b. Utilización de presupuestos para actividades formativas.
- c. Uso de las tecnologías de la información por los empleados.
- d. Evidencias de las habilidades para tratar con los clientes/ciudadanos y para responder a sus necesidades.
- e. Rotación del personal dentro de la organización (movilidad)

Resultados en relación con la implicación y la motivación:

- a. Grado de respuesta a las encuestas dirigidas al personal.
- b. Participación en actividades y programas de mejora (proceso de recogida de sugerencias).

- c. Participación en actos sociales (públicos).
- d. Participación en grupos de discusión internos, en reuniones con los directivos o reuniones de todos los empleados, etc.
- e. Disposición a aceptar los cambios.
- f. Disposición a realizar un esfuerzo extra en determinadas circunstancias.

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de los "Criterios Resultados" (pg.45)**

## CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

### Definición

*Resultados que la organización está alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad local, nacional e internacional (según corresponda).*

Aquí se incluye la percepción de cómo la organización trata las cuestiones relacionadas con la calidad de vida, el medio ambiente y la conservación de los recursos globales, así como las propias mediciones internas de eficacia que tenga la organización. Asimismo contempla sus relaciones con las autoridades y otros órganos que afecten y regulen sus actividades.

### Implicaciones clave

Numerosas organizaciones del sector público tienen un impacto en la sociedad a través de la propia naturaleza de sus actividades principales o del mandato establecido por la ley. Los resultados de estas actividades nucleares se mostrarán en los criterios de Satisfacción del cliente y de Resultados clave del rendimiento.

El presente criterio medirá el impacto de la organización en la sociedad al margen de su actividad principal o mandato legal.

Las mediciones pueden abarcar tanto las percepciones como, en su caso, los indicadores cuantitativos.

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

#### *8.1. Resultados del rendimiento social*

Dependiendo de la naturaleza de la organización y de su misión, los indicadores pueden referirse a:

Ejemplos:

- a. El impacto en la economía local, nacional e internacional y en la sociedad.
- b. La calidad y la frecuencia de las relaciones con los aliados locales y con las asociaciones cívicas o ciudadanas.
- c. El comportamiento ético de la organización.
- d. El compromiso con la comunidad en la que radica la organización a través de ayudas (financieras o de otro tipo) a las actividades locales y de asociaciones (de carácter social, medioambiental, etc.).
- e. Ayudas a los desfavorecidos sociales (por ejemplo, facilitar la adquisición de experiencia laboral y de puestos de trabajo).

- f. Alcance de las ayudas para proyectos de desarrollo del tercer mundo.
- g. Conciencia del personal sobre el impacto de la organización en el nivel de vida de los ciudadanos.
- h. Ayudas para el compromiso social tanto de los ciudadanos como de los empleados.
- i. Nivel de aparición en los medios de comunicación.
- j. Grado de integración de los cambios sociales en el funcionamiento de la organización.
- k. Programas de prevención de riesgos para la salud y de accidentes.

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de los "Criterios Resultados" (pg.45)**

### *8.2. Resultados del rendimiento medioambiental*

Los indicadores pueden incluir:

Ejemplos:

- a. Integración de los principios del desarrollo sostenible en el proceso de toma de decisiones (ahorro de energía, uso de fuentes de energía renovables, consumo total de energía, etc.).
- b. Reducción de residuos y envases.
- c. Utilización de materiales reciclados.
- d. Promover el uso de modos de transporte respetuosos con el medio ambiente (por ejemplo, transporte público, compartir automóvil y utilizar bicicleta).
- e. Grado de conformidad con las normas medioambientales.
- f. Esfuerzos realizados para reducir las molestias y ruidos ocasionados por la actividad de la organización y para asegurar la protección y seguridad de los ciudadanos frente a ellos.
- g. Medidas para reducir el ruido.
- h. Tener en cuenta la protección del medio ambiente y de la naturaleza en el proceso de toma de decisiones (por ejemplo, en la construcción de edificios).

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de los "Criterios Resultados" (pg.45)**

## CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO

### Definición

*Qué resultados está obteniendo la organización en relación con sus fines y objetivos específicos y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan un interés financiero o de otro tipo en la organización.*

### Implicaciones clave

Los resultados clave del rendimiento se refieren a todos aquellos logros que la organización haya determinado que son esenciales y necesarios de medir para el éxito de la organización a corto y largo plazo. Los resultados clave del rendimiento son medidas de la eficacia y la eficiencia o de la prestación de servicios o productos, de los fines y de los objetivos, incluyendo las metas específicas políticamente determinadas. Estas medidas serán tanto de tipo financiero como no financiero, y muchas de ellas estarán estrechamente conectadas con la política y estrategia (criterio 2) y con los procesos críticos (criterio 5).

Los resultados se refieren a las mediciones del rendimiento de la organización con respecto a la consecución de los fines y efectos de las actividades clave (eficacia) así como en relación con el funcionamiento interno de la organización. Asimismo, pueden incluir mediciones del rendimiento de la organización en cuanto al uso racional y económico que hace de sus recursos financieros (economía\*) y al uso eficiente de los mismos.

**Evaluación:** Tomar en consideración las pruebas de las tendencias en los resultados que esté obteniendo la organización, en relación con:

#### *9.1. Consecución de los objetivos*

Dependiendo de la naturaleza de la organización los resultados en la consecución de los objetivos pueden incluir:

Ejemplos:

Resultados externos:

- a. Grado de consecución de los objetivos en términos de producto (prestación de productos o servicios) y de efecto (impacto en la sociedad).
- b. Mejora de la calidad de la prestación de los productos o servicios.
- c. Coste-efectividad\* o eficacia de coste (efectos obtenidos al menor coste posible).
- d. Eficiencia.

- e. Resultados de las inspecciones y auditorías.
- f. Resultados de participación en concursos y premios a la calidad.
- g. Resultados de las actividades de *benchmarking*.

Resultados internos:

- a. Evidencias de la participación en la organización de todos los interesados.
- b. Evidencias de la capacidad para satisfacer y equilibrar las necesidades de todos los interesados.
- c. Evidencias del éxito de la mejora e innovación de las estrategias, la estructura y los procesos de la organización.
- d. Evidencias de la mejora en el uso de tecnologías de la información (en la gestión del conocimiento interno y/o en la comunicación interna y externa y el trabajo en red).
- e. Evidencias del cumplimiento (creciente) de los estándares de calidad o de los compromisos de las cartas de servicios.

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de los "Criterios Resultados" (pg.45)**

### *9.2. Rendimiento financiero*

Dependiendo de la naturaleza de la organización, los indicadores de medida del rendimiento financiero de la organización pueden incluir:

Ejemplos:

Mediciones de economía (ahorro):

- a. Grado de ejecución presupuestaria.
- b. Grado de cumplimiento de los objetivos financieros.
- c. Evidencias de la capacidad para satisfacer y equilibrar los intereses financieros de todas las partes interesadas.
- d. Mediciones del uso eficaz de los fondos operativos (para evitar excederse de los límites de los créditos o la infrautilización de los recursos).
- e. Nivel de las actividades que generan ingresos.
- f. Frecuencia y resultados de las auditorías financieras y de las inspecciones (internas y externas).
- g. Medidas de la gestión de riesgos financieros

**Puntuación sobre el Panel de Evaluación de los "Criterios Resultados" (pg.45)**

## PANELES DE EVALUACIÓN

### PANEL DE EVALUACIÓN DE AGENTES FACILITADORES

#### Puntuación

0	Sin evidencia o evidencia anecdótica de un enfoque.
1	Se ha planificado un enfoque. <b>P</b> (Planificar)
2	Se ha planificado e implantado un enfoque. <b>D</b> (Desarrollar)
3	Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque. <b>C</b> (Controlar)
4	Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque según los datos de benchmarking y se ha ajustado consecuentemente. <b>A</b> (Actuar)
5	Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque según los datos de benchmarking y se ha ajustado e integrado plenamente en la organización.

### PANEL DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

#### Puntuación

0	No se han medido resultados.
1	Los resultados clave se han medido y muestran tendencias negativas o estacionarias.
2	Los resultados muestran un progreso modesto.
3	Los resultados muestran un progreso sustancial.
4	Se han alcanzado excelentes resultados y se han hecho comparaciones positivas con los objetivos propios.
5	Se han alcanzado excelentes resultados, se han hecho comparaciones positivas con los objetivos propios y con organizaciones de referencia (benchmarking).





**GUÍA DE USO DEL CAF**



## GUÍA DE USO DEL CAF

Esta guía ha sido preparada para ayudar a las organizaciones públicas a planificar la realización de un ejercicio de autoevaluación utilizando el CAF. Tomando como base las experiencias de los primeros usuarios del CAF, se recomienda seguir los pasos que se describen a continuación cuando se planifique una autoevaluación con el fin de maximizar el valor del proceso. La aplicación de esta guía puede ayudar también a alcanzar un cierto grado de normalización del propio proceso de autoevaluación.

### Cómo organizar el proceso de autoevaluación

#### ***Obtener el compromiso de los directivos y comunicar el proceso de autoevaluación con el CAF***

Antes de lanzar el proyecto de autoevaluación, la dirección de la organización debe discutir y consensuar todos los preparativos para dirigir la autoevaluación. También deberá definir el propósito de la autoevaluación y las actividades que habrá que llevar a cabo para realizar la autoevaluación completa.

#### ***Nombrar un director del proyecto CAF***

El director del proyecto CAF tendrá la responsabilidad de asegurar que toda la información y documentación necesarias estén disponibles y se distribuyan entre todas las personas del equipo de autoevaluación. Asimismo, será el encargado de establecer los contactos que sean necesarios, de convocar y organizar las reuniones, de la elaboración de los informes que procedan, etc.

#### ***Constituir el equipo de autoevaluación***

Generalmente, el equipo de autoevaluación lo constituye un grupo *ad hoc* lo más representativo posible, incluyendo personas de todos los niveles y sectores de la organización. El objetivo es formar un grupo lo más pequeño y efectivo posible, pero que pueda, a la vez, proporcionar una precisa y detallada perspectiva interna de la organización. Por ello, es importante que la selección del grupo se haga en función de las habilidades personales (por ejemplo, ser analítico y comunicativo) y no tanto de las capacidades profesionales.

El papel de moderador del grupo puede ser asumido por el director del proyecto CAF. El moderador es responsable de dirigir a todo el grupo en el proceso de la autoevaluación, en coordinación con el director del proyecto.

### ***Informar al equipo de autoevaluación del procedimiento a seguir***

Se deberá presentar el modelo CAF y explicar la naturaleza y los propósitos del proceso de autoevaluación (cómo utilizar los paneles de puntuación, la necesidad de soportar las puntuaciones con evidencias, etc.). El equipo de autoevaluación se sentirá libre para poder expresar sus sinceras opiniones y dispondrá de la información y la documentación relevante y necesaria para poder realizar la evaluación de la organización de forma eficaz. Para que el procedimiento de autoevaluación sea comprendido por el equipo, éste podrá realizar una evaluación en común con una cuestión de los criterios agentes facilitadores y otra de los criterios resultados, tratando de llegar a un consenso sobre cuáles son las evidencias que soportan la puntuación dada.

## **El Proceso de Autoevaluación**

### ***Realizar la autoevaluación de forma individual***

El moderador deberá estar disponible para dilucidar cualquier cuestión que se suscite en el grupo durante la evaluación individual. En este proceso, se pedirá a cada miembro del equipo de autoevaluación que, a la vista de cada subcriterio, valore la organización de forma precisa según su propia experiencia y conocimiento del trabajo de la organización. Además de la puntuación, es importante identificar y reflejar por escrito las palabras clave y las evidencias de los puntos fuertes y los puntos débiles que avalan la puntuación dada.

### ***Alcanzar el consenso***

Inmediatamente después de la evaluación individual, el grupo se reunirá para consensuar una puntuación en relación a cada subcriterio. El consenso se alcanzará a través de un proceso de "negociación" de los miembros del equipo. Si esto no fuera posible, se puede recurrir a calcular la media aritmética de las puntuaciones dadas por cada miembro del equipo.

Para alcanzar el consenso se puede utilizar un procedimiento con cuatro fases:

1. Presentar las distintas puntuaciones para cada subcriterio, obtenidas en la evaluación de cada miembro del equipo, así como su media aritmética.
2. Identificar los puntos más significativos de acuerdo y los de desacuerdo.
3. Discutir sobre aquellos en los que haya una diferencia significativa.
4. Tratar de alcanzar el consenso a través de una segunda vuelta evaluando determinados criterios.

El moderador tiene un papel clave en el proceso de alcanzar el consenso. En todos los casos, la discusión deberá basarse en evidencias concretas de los esfuerzos realizados y de los resultados alcanzados. En el modelo CAF se incluye una lista de ejemplos que pueden ayudar a identificar las evidencias, pero no es necesario tenerlos todos en cuenta, sólo aquellos que sean relevantes para la organización.

No obstante, el equipo puede añadir nuevos ejemplos que sean relevantes para la evaluación de la organización.

## **Cómo utilizar los resultados de la autoevaluación**

### ***Establecer prioridades en las áreas de mejora***

Los resultados de la autoevaluación serán comunicados a toda la organización y examinados con detenimiento por la alta dirección con el fin de identificar las principales conclusiones de la autoevaluación, las áreas en las que es más necesario actuar y el tipo de acción que se demanda. En la preparación del plan de acción, los directivos pueden considerar el uso de un esquema estructurado que incluya cuestiones tales como:

- ¿Dónde queremos estar dentro de 5 años? (establecimiento de objetivos)
- ¿Qué acciones se deben llevar a cabo para alcanzar esos objetivos? (definición de estrategias y tareas)

Para decidir sobre las prioridades, la alta dirección puede agrupar las áreas de mejora en temas comunes.

### ***Desarrollar e implantar un plan de mejora***

Aunque la autoevaluación con el CAF es el punto de partida para una estrategia de mejora a largo plazo, la evaluación sacará a la luz inevitablemente áreas que deberán ser abordadas rápida y fácilmente. Actuar sobre ellas contribuirá a la credibilidad del programa de mejora y reportará una inmediata recuperación de la inversión en tiempo y formación.

Puede ser una buena idea permitir la participación en las actividades de mejora a las personas que han realizado la autoevaluación.

### ***Controlar el progreso y repetir la autoevaluación***

Una vez que el plan de mejora se ha definido y se ha empezado a implantar los cambios, es necesario asegurarse de que éstos están teniendo un efecto positivo y no afectan de manera negativa a las cosas que la organización ya venía haciendo bien. Algunas organizaciones incluyen una autoevaluación periódica dentro de su planificación general y sus evaluaciones son programadas para informar el establecimiento anual de objetivos y las propuestas de recursos financieros.

Los paneles de evaluación del modelo CAF son sencillos pero constituyen una poderosa herramienta para evaluar sobre la marcha el progreso del plan de mejora.

## ACTIVIDADES TRAS LA AUTOEVALUACIÓN Y BENCHMARKING

### Compartir experiencias y realizar benchmarking

El propósito de realizar actividades de benchmarking es encontrar formas mejores de hacer las cosas, sobre la base de los buenos resultados obtenidos por otras organizaciones. El modelo CAF y otras herramientas de análisis organizacional se pueden utilizar como base de benchmarking.

En su forma más sencilla, el benchmarking es un proceso por el cual una organización identifica otras organizaciones con las cuales puede hacer una evaluación comparativa de sí misma y su rendimiento. Esta técnica puede ser una potente y eficaz herramienta para el desarrollo organizacional ya que explota principios que pueden parecer elementales como "no reinventar la rueda" y "aprender de otros".

Utilizando el modelo CAF a través de la página web de la INSCAL ([www.igsap.map.es](http://www.igsap.map.es)) o, si se prefiere, del Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA– European Institute of Public Administration) ([www.eipa.nl](http://www.eipa.nl)), cualquier organización puede registrar de forma on–line los datos de su autoevaluación una vez realizada. Se guardará la confidencialidad de los resultados alcanzados, aunque la organización podrá recibir de retorno la comparación de sus puntuaciones con la media de otras organizaciones que hayan usado el CAF en el mismo país o en el mismo sector de actividad.

Los resultados de la autoevaluación formarán parte de la base de datos CAF que contiene información relativa a las organizaciones que han utilizado el CAF, a su sector de actividad y nivel de administración (nacional, regional, local), al tamaño de las organizaciones en términos de número de empleados y a las personas de contacto. Al ofrecer información clave, la base de datos puede ayudar a las organizaciones del sector público a localizar los socios más adecuados para realizar benchmarking.

### Después de la autoevaluación

Para tratar de reforzar la profundidad y precisión de una evaluación organizacional hecha con el CAF, debería recordarse que el Marco se desarrolló como una herramienta relativamente "ligera" e introductoria, que permitiera a las organizaciones públicas probar la autoevaluación con un coste bajo. La planificación de una organización para aplicar en profundidad los principios de la Gestión de Calidad Total debe prever la utilización de los modelos más desarrollados y detallados que ponen a su disposición otras fuentes.

La utilización del CAF como un Marco analítico permite el empleo de procedimientos de evaluación alternativos como son la validación externa y la certificación.

### ***Evaluadores externos en el equipo de evaluación***

Para mejorar el rigor y fiabilidad del proceso de evaluación, se puede dar entrada en el equipo de evaluación a uno o más evaluadores o consultores externos que sean expertos en evaluación organizacional y en el uso de técnicas de evaluación. Éstos pueden ser empleados de otras organizaciones del sector público o representantes de los interesados, a los que se invita a participar en el proceso de evaluación con el fin de que aporten una perspectiva y juicio crítico externos.

### ***Participación de los interesados externos en el equipo de evaluación***

La organización puede decidir que uno o más interesados participen en el equipo de evaluación. Éstos pueden tomar parte en todo el proceso de evaluación o sólo en una parte del mismo en función de su área de interés. Según los casos, los interesados pueden ser desde autoridades supervisoras hasta clientes/ciudadanos.

### ***Evaluación externa***

Esta evaluación, que tiene lugar sobre la base de todos los resultados de la autoevaluación interna, serviría para confirmar la validez y rigor de la autoevaluación, para ajustar los resultados, en su caso, o para rechazar la autoevaluación a efectos externos (como por ejemplo, algún tipo de certificación de calidad).

### ***Participación en programas de premios***

Una organización que desee beneficiarse de una aplicación más intensa de la Gestión de Calidad puede plantearse su participación en uno de los premios nacionales o internacionales que se convocan periódicamente y que son cada vez más utilizados por las organizaciones públicas. Existe la posibilidad de contactar con alguna de las organizaciones especializadas en Gestión de Calidad, tales como la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM– European Foundation for Quality Management) o el Premio a la Calidad de Speyer, para obtener asesoramiento sobre cómo profundizar en la Gestión de Calidad y/o para participar en sus premios.

Por lo que se refiere a España, el Ministerio de Administraciones Públicas convoca anualmente el Premio a la Calidad en la Administración General del Estado, de acuerdo con el Modelo EFQM ([www.igsap.map.es/calidad/calidad.htm](http://www.igsap.map.es/calidad/calidad.htm)). Igualmente existen programas de similares características en varias Comunidades Autónomas, y como el premio “Ciudadanía”.



**GLOSARIO**



## GLOSARIO

### ***Alianzas***

Colaboración con otra parte sobre una base comercial o no comercial con el fin de alcanzar una meta común.

### ***Altos cargos***

Políticos y órganos superiores del Gobierno y la Administración que establecen, ordenan y controlan las organizaciones de la administración pública.

### ***Auditoría***

Auditar es una función valorativa independiente que examina y evalúa la actividad de una organización y sus resultados. Las auditorías más comunes son: financiera, operativa, de tecnologías de la información y comunicaciones, de conformidad y de gestión. Se pueden distinguir tres niveles de control auditor:

- Control interno ejercido por la dirección.
- Auditoría interna realizada por una unidad independiente de la organización. Entre otras cosas, controlará la eficacia de la gestión interna de la organización.
- Auditoría externa realizada por un órgano independiente externo a la organización.

### ***Benchmarking***

Dos o más participantes realizan comparaciones sistemáticas de los procesos y/o de los resultados en sus respectivas organizaciones, con el fin de aprender de las mejores prácticas e implantarlas de la forma más adecuada en sus organizaciones.

### ***Benchmarking estratégico***

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

### ***Benchmarking de procesos y de resultados***

El benchmarking de procesos compara actividades y procesos. El benchmarking de resultados compara productos, efectos y otros indicadores de resultado tales como calidad, eficiencia y coste-efectividad (o eficacia de coste). En ambos, su finalidad es mejorar procesos y operaciones críticos. El benchmarking de procesos y el de

resultados se complementan y ambos son necesarios para extraer conclusiones sobre las mejores prácticas.

### ***Brainstorming***

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

### ***Calidad***

Calidad es una característica de un producto o de un servicio. Se puede medir directamente como cumplimiento de un estándar o indirectamente por la apreciación o el impacto en los clientes/ciudadanos. La Gestión de Calidad Total se centra en los procedimientos y procesos que se consideran decisivos para promover la calidad.

### ***Cliente/Ciudadano***

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

### ***Código de conducta***

Reglas y recomendaciones para el comportamiento de un grupo profesional o de una organización. Los códigos de conducta también pueden referirse a actividades específicas tales como auditoría o benchmarking.

### ***Coste-efectividad (Eficacia de coste)***

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

Véase también Eficacia.

### ***Cuadro de mando integral***

El cuadro de mando integral es una técnica que utiliza indicadores para evaluar una organización desde diferentes puntos de vista estratégicos. El modelo se basa fundamentalmente en la importancia de establecer un equilibrio entre metas a corto y largo plazo, estabilidad y cambio, así como en procesos internos y las relaciones con los interesados externos.

**DAFO**

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

**Economía**

Economía y economizar se refieren al ahorro de dinero, al comprar más barato, etc. sin hacer referencia a los productos o a los objetivos.

**Efecto (Outcome)**

El impacto (o efecto) que los productos (*outputs*) tienen en la sociedad.

**Eficacia**

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

**Eficiencia**

Relación entre productos (*outputs*) y entradas/insumos (*inputs*) o costes. También puede referirse a productividad. La productividad puede medirse en términos de insumos de todos los factores de producción (productividad total de todos factores) o de un factor específico (productividad del trabajo o productividad del capital).

**Empowerment (Asunción de responsabilidades/Facultamiento)**

Proceso por el cual se proporciona mayor capacidad de influencia a un grupo de personas (por ejemplo, a los ciudadanos o a los empleados) a través de su participación en el proceso de toma de decisiones, cediendo autonomía, etc.

**Encuesta**

Recogida de datos sobre opiniones, actitudes o conocimiento de individuos y grupos. Generalmente sólo se pregunta a una muestra representativa de toda la población.

**Estrategia**

Plan de acción para alcanzar los objetivos de una organización.

***Evaluación***

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

***Factor Crítico de Éxito***

Actividades clave o resultados cuyo rendimiento satisfactorio es esencial para el éxito de la organización.

***Flujo ascendente***

Dirección por la que fluye la información o las decisiones desde los niveles más bajos de la organización a los más altos.

Lo contrario sería flujo descendente.

***Flujo descendente***

Flujo de información y decisiones desde los niveles superiores de una organización a los inferiores. Lo contrario sería flujo ascendente.

***Gestión de calidad total***

Una filosofía de gestión centrada en el cliente que busca la mejora continua de los procesos, utilizando herramientas analíticas y equipos de trabajo donde participan todos los empleados. Hay varios modelos de Gestión de Calidad Total; el Modelo EFQM, el de Speyer, el Malcolm Baldrige y las normas ISO 9000, son los más utilizados.

***Gestión del cambio***

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

***Gestión de los recursos humanos***

Gestionar, desarrollar y utilizar el conocimiento y todo el potencial de los empleados de una organización con el fin de apoyar la política y los planes de la organización y la gestión eficaz de sus procesos.

***Indicador***

Medida indicativa de un fenómeno. No mide el fenómeno en sí mismo sino de forma indirecta.

***Indicador de percepción***

Medida subjetiva sobre un fenómeno, por ejemplo, la percepción de los clientes sobre la calidad de un producto o servicio.

***Insumo/Entrada (Input)***

Cualquier clase de recurso utilizado para la producción.

***Interesados***

Interesados son todos aquellos que tienen un interés, sea financiero o no, en las actividades de la organización; por ejemplo, clientes, ciudadanos, empleados, público en general, organismos de inspección, medios de comunicación, proveedores, etc. Los Altos cargos, como el Gobierno, representado por líderes electos (o nombrados), y los órganos superiores de la administración también son interesados. No todos los interesados están en el mismo plano de igualdad.

***Liderazgo***

Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta (Criterio 1 del CAF).

***Largo plazo***

Generalmente se refiere a periodos de 5 a 10 años o más.

***Mapa de procesos***

Representación gráfica de una serie de acciones que tienen lugar dentro de un proceso.

***Medio plazo***

Generalmente se refiere a periodos de 2 a 5 años.

***Mejores prácticas***

Un rendimiento superior o métodos o enfoques que conducen a un rendimiento sobresaliente. Mejor práctica es un término relativo que a veces indica innovación o prácticas interesantes que han sido identificadas a través de actividades de benchmarking. En algunos casos se prefiere hablar de "buenas prácticas" cuando no se está seguro de que no haya alguna mejor.

**Meta**

Nivel de resultados (producto, efecto, calidad, eficiencia, etc.) que debe ser alcanzado. Las metas pueden incluir fines y objetivos establecidos por las autoridades gubernamentales o por la propia organización.

**Meta a corto plazo**

Metas que pueden ser alcanzadas en un corto periodo de tiempo, generalmente en menos de un año.

**Misión**

La razón de existir de una organización.

**Objetivo operativo**

La formulación más concreta de un objetivo en el nivel de unidad. Un objetivo operativo puede ser transformado automáticamente en actividades.

**Organizaciones públicas**

Una organización pública es cualquier institución, organización o sistema de servicios que funciona bajo una dirección política y es controlada por un gobierno electo (nacional, federal, regional o local). Puede incluir organizaciones que trabajan en el desarrollo de políticas públicas y el cumplimiento de la ley, cosas que en puridad no pueden considerarse servicios.

**Política**

Una política es la combinación de una meta y los medios para alcanzarla.

**Proceso**

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

**Proceso de mejora continua**

La participación de todos los miembros de una organización en la mejora continua de los procesos en términos de calidad, economía o tiempo de ciclo.

***Producto (Output)***

El resultado inmediato de la producción. Puede referirse tanto a bienes como a servicios. Se distingue entre productos intermedios y finales. Los primeros son los productos proporcionados por un departamento a otro dentro de una organización; los segundos son los entregados a alguien de fuera de la organización.

***Red***

Una organización informal que conecta personas u organizaciones que no están obligadas a conectarse formalmente. A menudo, los miembros de una red comparten valores e intereses.

***Reingeniería de procesos***

Replanteamiento sistemático de los procesos de producción, distribución, de marketing, etc. de una organización para mejorar el rendimiento.

***Resultados en los clientes/ciudadanos***

Logros de la organización en relación con sus clientes, tales como cubrir sus necesidades o atender sus demandas. También puede incluir la satisfacción de los clientes/ciudadanos o la disposición a pagar.

***Seguimiento***

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

***Valor***

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

***Visión***

El sueño (factible) de lo que una organización desea hacer y hacia dónde quiere ir.

El Marco Común de Evaluación (CAF) es resultado de la cooperación de los Ministros responsables de Administración Pública de los Estados Miembros de la Unión Europea.

El CAF se presenta como una herramienta para ayudar a las organizaciones del sector público de Europa a utilizar técnicas de gestión de calidad en la Administración Pública. El CAF ofrece un marco sencillo y fácil de usar, idóneo para realizar una autoevaluación de las organizaciones del sector público.

