



MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



Certificación del Nivel de Excelencia de las
organizaciones públicas

Sello AEVAL basado en el Modelo CAF 2013

Guía del Solicitante

Diciembre 2013

www.aeval.es

ÍNDICE

1. Introducción	4
1.1. Documentación a presentar	4
2. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: CUESTIONES PRELIMINARES	6
2.1. Comunicar la decisión	6
2.2. Liderar y delegar eficazmente	6
2.3. Tener la formación adecuada en autoevaluación y en el Modelo CAF	7
Resumen de sugerencias en el apartado	7
3. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: ASPECTOS GENERALES	9
3.1. Seguir las instrucciones de la convocatoria	9
3.2. Presentar la organización	9
3.3. Consultar el Modelo CAF y su sistema de puntuación	9
3.4. Comenzar el análisis de la realidad de la organización desde los ejemplos que propone el modelo CAF	10
3.5. Precisar y cuidar el lenguaje	10
3.6. Mostrar hechos y datos	10
3.7. Presentar comparaciones	11
3.8. Usar clara y eficazmente los gráficos	11
3.9. Utilizar referencias cruzadas entre criterios y subcriterios	11
3.10. Distribuir adecuadamente los apartados de la Memoria	12
3.11. Tener en cuenta a los lectores de la Memoria	12
3.12. Prever un tiempo para la revisión, una vez finalizada la redacción	12
Resumen de sugerencias en el apartado	13
4. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: EL SISTEMA DE PUNTUACIÓN	15
4.1. Sistema de Puntuación y Paneles de Evaluación	15
4.1.1. Sistema de puntuación clásico	15
4.1.2. Sistema de puntuación afinado	17
5. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: LOS CRITERIOS AGENTES FACILITADORES. Criterios 1 al 5	21
5.1. Hacer patente el método de trabajo	21
5.2. Documentar evidencias	21
5.3. Documentar revisiones	21
5.4. Mostrar la conexión entre Agentes Facilitadores y Resultados	21
5.5. Fallos más comunes	22
Resumen de sugerencia para redactar la parte correspondiente a los Agentes facilitadores	23
6. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: LOS CRITERIOS RESULTADOS. Criterios 6 al 9	24
6.1. Mostrar datos en el tiempo para poder detectar tendencias	24
6.2. Mostrar datos de percepciones y señalar cómo se obtienen	24
6.3. Explicar los objetivos	24
6.4. Comparar los resultados obtenidos con los objetivos	24
6.5. Compararse con organizaciones externas	24
6.6. Establecer relaciones con los agentes y con las mejoras	25
6.7. Informar sobre todos los logros obtenidos y mostrar su pertinencia	25
6.8. Datos confidenciales	25
6.9. Fallos más comunes	25
6.10. Otras sugerencias para facilitar la redacción del apartado sobre resultados	27
6.10.1. Resultados	27

Resumen de sugerencias para redactar los Resultados	27
7. EVALUACIÓN DE LA MEMORIA	28
8. LA VISITA A LA ORGANIZACIÓN	28
8.1. Preparación de la visita	28
8.2. ¿Cómo se desarrolla la visita?	28
8.3. Reglas básicas de la visita	29
8.4. Documentación	29
8.5. Comunicación.....	30
Resumen de la preparación de la Visita a la Organización	30
9. CERTIFICACIÓN	31
9.1. Condiciones de la certificación	31
9.2. Organizaciones que no obtengan el sello	31
9.3. Renovación del Sello	31
10. PRECIOS PÚBLICOS	31
ANEXO	32
MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN	32

1. Introducción

Mediante Resolución de 18 de junio 2009, del Consejo Rector de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (BOE de 14 julio) se ha aprobado el procedimiento de certificación del nivel de excelencia de las organizaciones de las Administraciones Públicas.

Asimismo, la Agencia de Evaluación y Calidad (AEVAL) ha elaborado y puesto a disposición de las organizaciones interesadas en la dirección de Internet <http://www.aeval.es> , sección de "Productos y Servicios", la "*Guía para el reconocimiento del Nivel de Excelencia*" que recoge las instrucciones que vienen a regular el procedimiento aplicable para la certificación del nivel de excelencia de las organizaciones públicas.

La finalidad del presente documento es ayudar a los órganos y organismos que, habiendo realizado la autoevaluación con el Modelo CAF (El Marco Común de Evaluación) en su versión 2013 y obtenido una puntuación validada igual o superior a 300 puntos, han decidido solicitar la certificación de su nivel de excelencia de acuerdo con lo establecido en dicha Resolución. En estos casos, la letra b del apartado 2 del Punto Quinto de la mencionada Resolución, exige a las organizaciones solicitantes la elaboración de una Memoria descriptiva de las realizaciones de la organización.

El objetivo de esta Guía es, por lo tanto, facilitar a todas las organizaciones de las Administraciones Públicas españolas, cualesquiera que sea su rango, tamaño y actividades una herramienta de apoyo para la redacción de la mencionada Memoria. En cualquier caso, las organizaciones solicitantes podrán, en todo momento, dirigirse a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, en la dirección de correo electrónico calidad.cert@aeval.es , para recabar la información que se precise en cada supuesto, ya que, debido a la generalidad de este documento, es posible que éste no se ajuste con exactitud a las especificidades de cada organización.

1.1. Documentación a presentar.

Tal como se indica en la letra b. del apartado 3.8.3.2 de la mencionada "*Guía para el reconocimiento del nivel de excelencia*", aquellas organizaciones que habiendo realizado la autoevaluación con el Modelo CAF y obtenido una puntuación CAF validada igual o superior a 300 puntos, han decidido solicitar la certificación de su nivel de excelencia, deberán de presentar al siguiente documentación:

- a. Memoria descriptiva de la gestión de la organización, redactada según los criterios del Modelo CAF, con una extensión no superior a 75 páginas (incluida la presentación de la organización).
- b. Las páginas de la Memoria, mecanografiadas por una sola cara y numeradas, se configurarán en formato A4 (210 mm x 297 mm), con interlineado sencillo y un tipo de letra Arial con tamaño mínimo de 10

puntos, si bien pueden utilizarse tamaños inferiores (8 puntos mínimo) para gráficos e ilustraciones en color, siempre que resulten inteligibles.

La Memoria se confeccionará en soporte electrónico, en formato ".odf", ".doc" ó ".pdf"

2. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: CUESTIONES PRELIMINARES

2.1. Comunicar la decisión.

El primer paso después de decidir que la organización solicitará el reconocimiento de su nivel de excelencia es comunicarlo a todo el personal implicado, por lo que debe valorarse el alcance de la información y la forma de hacerlo.

La decisión de elaborar la Memoria para solicitar el Sello AEVAL de excelencia lógicamente despertará expectativas, por lo que resulta necesario aclarar los objetivos de la presentación y, en especial, su incardinación en un proceso más amplio de autoevaluación y mejora continua.

La autoevaluación, necesaria para la elaboración de la Memoria, conducirá a conocer todos los aspectos que integran la gestión de la organización. Por lo tanto, una comunicación adecuada acerca de lo que se espera de las personas de la organización y de cada uno de los colaboradores facilitará la obtención de las pruebas o evidencias que deberá reflejar la Memoria.

2.2. Liderar y delegar eficazmente

Los directivos deben convertirse en líderes y promotores de la iniciativa. En este sentido, para coordinar e impulsar las actividades que hayan de reflejarse en la Memoria, deberá nombrarse un responsable que dependa o reporte directamente al titular de la organización de que se trate (Presidente, Director General, Subdirector General, Director Provincial, etc.).

Para asegurar que a estas actividades se les da la prioridad necesaria, se constituirá un equipo de promotores formado por directivos o cuadros de la organización, ya que su participación allanará las dificultades que puedan producirse.

Dentro del marco temporal que se establezca por la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios (en adelante, AEVAL), debe fijarse un calendario realista que permita adaptar el esfuerzo a las actividades propias de la organización.

Debe, asimismo, establecerse la metodología para la recogida de la información necesaria para la elaboración de la Memoria, asignando responsabilidades y plazos de entrega de la citada información al equipo encargado de la elaboración. Se definirán los criterios de selección de la información, teniendo en cuenta las mejores prácticas constatadas, los datos que evidencien innovación, creatividad y progreso, los elementos más representativos de la cultura organizativa, así como las mediciones y resultados más relevantes.

El responsable global no tiene por qué ser necesariamente quien redacte la Memoria, pero el hecho de asignar ambas funciones a una misma persona supone un

ejercicio de coherencia sintética que favorecerá la confección de un documento que exprese fielmente el estado de situación de su organización con respecto al Modelo CAF versión 2013. La Memoria debe describir lo que se hace en una organización y los resultados que se alcanzan, de tal manera que las personas que trabajan en ella se reconozcan como integrantes de la misma y se sientan partícipes de la consecución de sus objetivos. La Memoria debe mostrar una imagen fiel de la organización.

El esquema descrito está pensado para la organización que solicita por primera vez la concesión del Sello. Si la organización ya ha concurrido a procesos análogos, lo lógico es que las funciones indicadas las desempeñe el responsable de calidad de la organización o, en su defecto, el directivo que, por su perfil y cometido, se estime más adecuado para ello.

En cualquier caso, si una organización decide realizar el esfuerzo serio que supone solicitar el Sello de Excelencia con ánimo de obtenerlo, el directivo máximo deberá estar visiblemente involucrado en la iniciativa. Él mismo, o quien le siga en el orden jerárquico, deberá actuar con conocimiento pleno del procedimiento, coordinar, alentar al equipo y establecer los mecanismos de seguimiento y apoyo.

2.3. Tener la formación adecuada en autoevaluación y en el Modelo CAF

Un factor clave para obtener los máximos beneficios y mejoras que reporta el esfuerzo de solicitar el reconocimiento del nivel de excelencia es contar con una formación apropiada en autoevaluación.

La mejor forma de garantizar una aplicación efectiva de la autoevaluación consiste en que alguna/s persona/s de la organización, de manera especial los directivos, se hayan formado en autoevaluación y en la aplicación del Modelo CAF. Esta guía puede servir de complemento a tal formación; una lectura detenida del presente documento permitirá desarrollar eficazmente la autoevaluación de la organización, así como elaborar una Memoria adecuada a las exigencias de la certificación del nivel de excelencia.

Utilizar el CAF resulta imprescindible para la elaboración de la Memoria. El Modelo CAF en su versión 2013 se incluye en el Anexo de este documento y en el documento *CAF 2013, el Marco Común de Evaluación. Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación*, que se puede encontrar en el apartado "Productos y Servicios" de la página Web de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios <http://www.aeval.es/>.

Resumen de sugerencias en el apartado

- Comunicar el proyecto a la organización

- Designar un responsable global del proyecto, de la redacción del mismo y un equipo de promotores.
- Fijar un calendario y plazos realistas.
- Asegurarse de la formación en el Modelo CAF de los que colaboran en la elaboración de la Memoria.
- Recurrir al Modelo CAF, versión 2013, que se incluye en el Anexo y el documento *CAF 2013, el Marco Común de Evaluación. Mejora de las organizaciones por medio de la autoevaluación*, que se encuentra en el apartado Calidad de los Servicios de la página web de la Agencia <http://www.aeval.es/>.
- Consultar esta guía de apoyo.

3. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: ASPECTOS GENERALES

3.1. Seguir las instrucciones de la convocatoria

Deben seguirse cuidadosamente las prescripciones contenidas en las bases de la Resolución por la que se aprueba el procedimiento de certificación del nivel de excelencia de las organizaciones y en la "Guía para el reconocimiento del nivel de excelencia" disponible en el apartado "Productos y Servicios" de la página web de la Agencia <http://www.aeval.es/>.

Hay que tener muy en cuenta todas las especificaciones sobre la Memoria contenidas en el apartado 3.8.3.2 de la "Guía para el reconocimiento del nivel de excelencia", referidas al contenido, número de páginas, configuración, soporte y lugar de presentación.

3.2. Presentar la organización

Redactar un capítulo de presentación de la organización (máximo cuatro páginas) que contenga una visión de conjunto de la misma. Con él se proporcionará a los evaluadores una imagen lo más completa y realista de la organización y de las partes que la integran. Se aportarán datos sobre el número de empleados, los servicios que se prestan, los volúmenes de gestión, etc. Se describirán las funciones y competencias de los distintos grupos así como las relaciones o conexiones con otras organizaciones. Se subrayarán los hitos históricos más significativos. Se indicará la aplicación realizada y la importancia dada a la calidad en la gestión.

La presentación introductoria debe redactarse partiendo de la base de que los evaluadores no necesariamente tienen un conocimiento previo de la organización, ni de su sector de actividad.

Si en la presentación se incluye un organigrama, debe hacerse para enriquecer la información, no simplemente para ilustrar o repetir lo dicho. Este capítulo no debe enfocarse como una idea adicional o accesorio, sino como una información que muestra el enfoque y los esfuerzos de la organización con respecto a la excelencia y la mejora.

3.3. Consultar el Modelo CAF y su sistema de puntuación

Tal como se ha indicado en el apartado 2.3 de este documento, mientras se esté redactando la memoria el referente son los elementos del *Modelo CAF en versión 2013*. Es necesario tener en cuenta sistemáticamente los contenidos prescriptivos del Modelo (criterios y subcriterios), sus ejemplos y los distintos aspectos del sistema de puntuación, que figuran al final del Anexo de este documento, para señalar los datos y evidencias de las realizaciones y los resultados de la organización en la redacción del contenido de la Memoria. Son los documentos que los evaluadores manejarán cuando

estén valorando la Memoria. Una vez finalizada la redacción de un subcriterio o criterio, es conveniente comparar lo escrito con lo indicado en el Modelo.

3.4. Comenzar el análisis de la realidad de la organización desde los ejemplos que propone el modelo CAF

Para cada subcriterio del Modelo se proponen unos ejemplos de buenas prácticas, que son sugerencias orientativas, que deben tenerse en consideración de forma muy cuidadosa y como referencia para iniciar desde ellas el análisis de la organización. Si alguno de estos ejemplos no fuera aplicable en una organización determinada, debe aportarse una explicación al respecto para evitar que los evaluadores de la Memoria interpreten que no se ha tenido en cuenta y, en consecuencia, la sitúen como un área de mejora.

3.5. Precisar y cuidar el lenguaje

Utilizar frases cortas y claras. Evitar las generalidades, particularmente el uso de expresiones como "todos", "cada uno" o de frases vagas e imprecisas. Así, por ejemplo, es descriptiva y precisa una frase como la siguiente: "En 2009, los 11 jefes de unidad evaluaron el desempeño del 85% de los empleados, superando el 79% del año anterior." Pero no ocurre lo mismo en ésta: "Los jefes de unidad llevan a cabo una evaluación anual de la actuación de sus subordinados".

Que prime lo sustantivo sobre lo adjetivo, y aunque se pueden adjetivar las afirmaciones, deben ofrecerse los datos sustantivos que justifiquen el calificativo. Así, en lugar de escribir meramente: "El Director apoya enormemente...", debe especificarse en qué forma lo hace y si su actividad también es revisada en lo referido a la aportación de mejoras.

Evitar el uso excesivo de términos del *argot* de calidad, así como las expresiones burocráticas y la *jerga* específica del correspondiente sector administrativo.

Es conveniente incluir un anexo que contenga la relación de siglas y acrónimos empleados.

3.6. Mostrar hechos y datos

Todas las afirmaciones de la Memoria deben apoyarse en hechos y datos específicos, además de poner de manifiesto lo que se hace en términos cuantitativos. Es preciso también mostrar cómo la utilización y comparación de datos, sirven como referentes e indicadores para comprender los problemas y tendencias subyacentes en la organización y para plantear las mejoras. Los llamados *hechos apoyados en datos* son obviamente necesarios, pero también lo son aquellos otros que evalúan la percepción de los clientes o el análisis de intangibles estratégicos.

Evaluar la percepción es una señal clara de estar inmerso en la cultura de la calidad. Una prueba anecdótica nunca puede sustituir a una evidencia sistemáticamente desarrollada, limitándose su valor a aportar visiones complementarias que refuercen la presentación de hechos y cifras.

3.7. Presentar comparaciones

Siempre que sea posible, deben proporcionarse referencias comparativas, tanto para los Criterios Agentes Facilitadores y, sobre todo, para los Criterios Resultados. Esas comparaciones no tienen necesariamente que hacerse con respecto a unidades análogas o del mismo sector administrativo. Tratándose de análisis de procesos, el hallazgo de la mejor práctica para emular puede darse con frecuencia en sectores completamente distintos. Por ejemplo, una oficina de empleo puede haber encontrado solución a las "colas" ante sus ventanillas estudiando cómo ha resuelto el problema del tiempo de espera y la gestión de "colas" una administración tributaria, el servicio de matriculación de una universidad o, incluso, una compañía de seguros privada.

3.8. Usar clara y eficazmente los gráficos

Deben diseñarse con el fin de que permitan visualizar datos de forma independiente o correlacionada. Esto ahorrará espacio. Asegurarse de que contienen los datos pertinentes en relación con el criterio o subcriterio al que quieren servir de prueba.

El texto debe utilizarse para exponer qué relevancia tienen los datos del gráfico o qué conclusiones pueden extraerse de los mismos, no para reproducir literalmente la misma información. Así, en vez de escribir "...como puede apreciarse en el gráfico, los retrasos en la resolución de expedientes supusieron un 10 % en 2007, un 8 % en 2008 y un 5 % en 2009", podría indicarse lo que se ha hecho para conseguir mejorar los resultados, los objetivos marcados y esbozar, si está estimada, la tendencia en esa actividad. Por ejemplo, podría decirse: "En 2009, nuestro servicio de tramitación inició un proyecto de mejora que ha disminuido en un 50 % los retrasos, y que concluirá en 2012 con el objetivo de reducir los retrasos en la resolución al 2 %."

Un gráfico es un soporte de comunicación, por lo que debe asegurarse que una tercera persona, no informada en la materia, pueda comprender el mensaje que se pretende transmitir sin necesidad de que alguien se lo explique. El diseño del gráfico debe simplificarse al máximo y su tamaño no debería ocupar más de un cuarto de página, siempre que sea inteligible.

3.9. Utilizar referencias cruzadas entre criterios y subcriterios

Con el fin de minimizar las reiteraciones, deben hacerse referencias cruzadas entre los criterios y subcriterios de la Memoria. A veces, una misma prueba o evidencia acredita dos o más acciones desarrolladas en distintas áreas o justifica el cumplimiento

de lo enunciado en criterios y subcriterios ubicados en distintas partes del Modelo. Compruébese que se realizan las referencias estrictamente necesarias para que la misma evidencia pueda ser tenida en cuenta en los distintos apartados de la Memoria en que aparezca.

La utilización continua de estas referencias a lo largo de la Memoria, puede complicar en exceso su lectura.

3.10. Distribuir adecuadamente los apartados de la Memoria

Procurar una distribución equilibrada de las diferentes partes de la Memoria, siendo recomendable hacer un gran esfuerzo de síntesis, ya que la extensión es limitada.

3.11. Tener en cuenta a los lectores de la Memoria

Mientras se redacta la Memoria hay que pensar en los destinatarios. Se debe incluir entre ellos tanto a los evaluadores como a las personas de la propia organización, clientes u otros interesados, que eventualmente accedan al documento, en su totalidad o en la parte que les afecte.

La primera opinión que se formará un evaluador sobre la organización será a partir de la Memoria. El documento no necesita ser espectacular. Pero un informe poco atractivo, confuso o con errores no ayuda a una opinión positiva sobre la organización.

No debe asumirse, en ningún caso, que los evaluadores van a dar por supuesto aspectos que para la organización resultan evidentes y que no aparecen en la Memoria, de ahí que sea preciso narrar todo aquello que se quiere que sea tenido en cuenta.

Es necesario que la información contenida en la Memoria sea completa y esté adecuadamente clasificada, aunque se indique que se podrá aportar información complementaria para corroborar de manera más evidente los datos y hechos indicados. En caso de que la AEVAL decida que se visite la organización, durante la misma podrá examinarse con detalle el conjunto de datos y evidencias que estén en su poder.

3.12. Prever un tiempo para la revisión, una vez finalizada la redacción

Al planificar el proceso de redacción de la Memoria, debe asegurarse un tiempo para poder realizar una revisión de la misma. Esta revisión debería llevarse a cabo por el equipo directivo, apoyado por todas las personas que hayan contribuido de manera significativa a su elaboración. Ahora bien, puede ser conveniente que en la revisión participe también alguna persona completamente ajena al proyecto y que conozca bien el Modelo CAF.

Este período de revisión debe incluir el tiempo necesario para el debate en grupo y para reescribir la Memoria. Unas dos semanas pueden ser suficientes. En todo caso, hay que organizar eficazmente las reuniones recordando que su objetivo es detectar los puntos débiles del documento para mejorarlos. En consecuencia, sólo hay que comprobar lo ya escrito, no plantear nuevos temas.

Los aspectos a verificar durante la revisión de la Memoria son, en líneas generales:

- Que la Memoria cumpla todos los requisitos formales establecidos en la “Guía para el reconocimiento del nivel de excelencia”.
- Que se han cumplimentado todos los criterios y subcriterios.
- Que se ha tenido en cuenta el sistema de puntuación propuesto en el modelo.
- Que los títulos de los encabezados de los criterios y la denominación de los subcriterios coinciden exactamente con los definidos por el Modelo CAF en su versión 2013.
- Que las informaciones aportadas se han incluido en los subcriterios a los que corresponden.
- Que están bien hechas las referencias cruzadas y no son excesivas.
- Que no hay datos contradictorios.
- Que no existan párrafos repetidos innecesariamente, ni información redundante.
- Que no se facilitan datos diferentes para una misma medición en el mismo periodo.

Resumen de sugerencias en el apartado

- Tener en cuenta todos los aspectos formales: número de páginas, la fuente de texto a utilizar, el tipo de gráficos, etc.
- Distribuir el espacio de la Memoria entre todos los subcriterios del modelo. Por otro lado, dividir el texto de cada una de las páginas en dos columnas suele facilitar la inserción de tablas y gráficos y optimiza el espacio disponible.
- Definir de antemano la sistemática general de recogida de información, de plasmación de la misma y de redacción de la Memoria, con el objetivo de crear un documento cuya lectura no resulte confusa ni tediosa.
- Evitar generalidades en la redacción. Explicar más con sustantivos que con adjetivos.
- No utilizar excesivamente la jerga propia de la organización.
- Utilizar eficazmente gráficos ilustrativos, identificados adecuadamente, que eviten la monotonía de lectura del texto.
- Tener siempre en cuenta el Modelo y su sistema de puntuación.
- Aportar mediciones.

- Proporcionar comparaciones.
- Consignar referencias cruzadas entre apartados y secciones (criterios y subcriterios del Modelo).
- Situarse en el lugar de los que van a leer y evaluar la Memoria.
- Prever en el calendario de trabajo tiempo suficiente para la revisión y corrección de la Memoria una vez finalizada.

4. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: EL SISTEMA DE PUNTUACIÓN

4.1. Sistema de Puntuación y Paneles de Evaluación

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

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

El CAF 2013 ofrece dos sistemas de puntuación: el clásico y el afinado. El sistema de puntuación clásico es una versión actualizada de los paneles de puntuación del CAF 2002. El sistema afinado está pensado para organizaciones que desean reflejar de forma más detallada el análisis de los subcriterios y permite puntuar, para cada subcriterio, todas las fases del ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) simultáneamente. El ciclo PDCA es el fundamento de los dos sistemas de puntuación.

4.1.1. Sistema de puntuación clásico

Esta forma de puntuación acumulativa ayuda a la organización a conocer mejor el ciclo PDCA y a dirigirse de forma positiva hacia un enfoque de calidad.

En el panel de evaluación de los agentes facilitadores, la fase PDCA solo es apropiada cuando las actividades de *benchlearning* forman parte del ciclo de mejora continua.

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

Paneles de Evaluación 1

Panel de Agentes Facilitadores

<i>FASE</i>	<i>PANEL DE AGENTES FACILITADORES 1</i>	<i>PUNTUACIÓN</i>
	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 la forma correcta	51 – 70
ACTUAR	A partir del control o de la revisión, ajustamos lo que sea necesario.	71 - 90
PDCA	Todo lo que hacemos, lo planificamos, lo implantamos, lo controlamos y lo ajustamos sistemáticamente y aprendemos de otros. Estamos en un proceso de mejora continua en este campo.	91 - 100

Para puntuar hay que proceder de la siguiente manera:

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

Panel de Resultados

<i>PANEL DE RESULTADOS 1</i>	<i>PUNTUACIÓN</i>
No medimos 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 resultados excelentes y sostenidos. Se alcanzan todos los objetivos relevantes. Se hacen comparaciones y éstas son favorables, con organizaciones relevantes para todos los resultados clave.	91 - 100

En este caso, hay que puntuar entre 0 y 100 para cada subcriterio en una escala dividida en 6 niveles y para cada nivel, considerar la tendencia, o el logro de los objetivos, o bien ambas cosas.

4.1.2. Sistema de puntuación afinado

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

En el panel de Agentes Facilitadores, el énfasis se pone más en el PDCA como un ciclo y el progreso está representado en una espiral donde cada vuelta del círculo de mejora puede tener lugar en cada fase: PLANIFICAR, DESARROLLAR, CONTROLAR Y ACTUAR.

Las actividades de *benchlearning* se tienen en cuenta en el nivel más alto de todas las fases.

Esta manera de puntuar ofrece más información sobre las áreas donde la mejora es más necesaria.

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

Paneles de Evaluación 2

Panel de Agentes Facilitadores 2

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

Para puntuar hay que:

1. Leer la definición de cada fase (Planificar, Desarrollar, Controlar, Actuar);
2. Encontrar las evidencias de las fortalezas y las debilidades y hacer un juicio global para cada fase en la casilla correspondiente. Este juicio puede ilustrarse con algunos ejemplos de las evidencias con el fin de no complicar excesivamente el ejercicio de puntuación. Sin embargo, quienes quieran profundizar más pueden poner todos los ejemplos o evidencias en las diferentes casillas de las cuatro fases y calcular la media aritmética para cada fase.
3. Calcular la suma de las puntuaciones de las cuatro fases y dividirla por 4 para obtener una puntuación sobre 100 para el subcriterio. Esta puntuación debería considerarse verosímil y coherente, por ejemplo, la puntuación total no debería exceder de 40 si cualquiera de las cuatro fases evaluadas (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) es menor o igual a 20. No debería exceder de 60 si cualquiera de las fases es menor de 30.

Panel de Resultados 2

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

Para puntuar hay que:

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

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

5. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: LOS CRITERIOS AGENTES FACILITADORES. Criterios 1 al 5

5.1. Hacer patente el método de trabajo

Mostrar la existencia de un método de trabajo sistemático y soportado en la previsión. Describir los procedimientos y aportar ejemplos de cómo se han enfocado, desplegado, evaluado y revisado los elementos de cada uno de los subcriterios.

En este sentido, al redactar, puede hacerse una afirmación general del tenor “*Se identifican las necesidades de los interesados por diversas vías...*”, y a continuación consignar algunos ejemplos detallados de cómo se hace.

5.2. Documentar evidencias

Es importante documentar tanto la forma de trabajar como el despliegue realizado en la organización. Los evaluadores no presumirán sin más que se utiliza ampliamente en toda la organización una buena forma de trabajo si no ven explicado cómo se aplica, ni las evidencias que lo apoyan. Deben presentarse pruebas de cómo se organiza esa forma de trabajo horizontal, vertical y territorialmente, si procede.

Deberán presentarse evidencias que permitan comprobar que la metodología de la organización está aplicada en un porcentaje de su potencial, indicando todas las áreas de actividad importantes. La falta de evidencias que prueben el grado de penetración y utilización sistemática de métodos de trabajo, así como su control y revisión, constituye uno de los obstáculos más importantes para obtener una alta puntuación.

5.3. Documentar revisiones

Hay que facilitar documentación sobre los procesos de control. Deberán evidenciarse las mejoras logradas gracias a la revisión de la forma de trabajar. Debe describirse qué se ha revisado, quién lo ha hecho y con qué frecuencia se realizan esas revisiones e indicar los documentos de la organización en los que queda constancia de esos datos.

La cuantificación de las mejoras aparecerá en los Criterios *Resultados*, por ello hay que orientar al evaluador (recuérdense las referencias cruzadas) hacia la evidencia objetiva, que se encontrará en la segunda parte de la Memoria (Criterios *Resultados*).

Los evaluadores querrán verificar que las revisiones llevan a introducir cambios para la mejora de la gestión global de la organización y tomarán estas referencias en todos los Criterios Agentes (*Liderazgo, Estrategia y Planificación, Personas, etc.*).

5.4. Mostrar la conexión entre Agentes Facilitadores y Resultados

Debe demostrarse la conexión entre *Agentes Facilitadores* y *Resultados*. Por ejemplo, si se trata sobre el sistema o procedimiento de gestión de edificios en el Criterio 4 (*Alianzas y Recursos*), también se deberán cuantificar y reflejar las aportaciones hechas por las mejoras introducidas bajo el Criterio 9 (*Resultados clave*). Del mismo modo, habrá una conexión directa entre las actividades concretas del Criterio 3 (*Personas*) y los resultados específicos del Criterio 7 (*Resultados en las personas*).

Igualmente se deberá demostrar el proceso inverso: cómo del análisis de los datos obtenidos en *Resultados* se han introducido cambios en los *Agentes Facilitadores*.

La interacción que consiga demostrarse a través de la conexión entre Agentes Facilitadores y Resultados es una evidencia que señala al evaluador la eficacia del sistema de gestión.

5.5. Fallos más comunes.

- Centrar la descripción de los criterios Agentes Facilitadores en el “qué” y no en el “cómo”.
- No explicar el “por qué”, ni la metodología que subyace en el enfoque y cómo se aborda ésta en la organización.
- Describir a la organización con narraciones excesivas y con escasa utilización de gráficos, esquemas o tablas, que resuman todos los elementos del proceso de gestión.
- Facilitar escasas evidencias de haber efectuado una implantación efectiva y no explicar cómo se sistematiza el despliegue.
- No vincular los enfoques descritos con su funcionalidad o razón de ser, ni con otros enfoques descritos en otros criterios.
- No establecer referencias cruzadas con los resultados.
- No presentar los enfoques junto con sus mecanismos asociados de revisión y mejora, ni sus esquemas de aprendizaje.
- No citar ejemplos significativos, o casos concretos, que apoyen lo escrito.
- Realizar declaraciones de intención, sin aportar evidencias o datos concretos, o bien presentar ideas o deseos para el futuro, sin establecer una planificación que les dé credibilidad.

Resumen de sugerencia para redactar la parte correspondiente a los Agentes facilitadores.

- Describir, en primer lugar, el procedimiento o forma de trabajar
- Utilizar ejemplos para aclarar conceptos y añadir credibilidad
- Proporcionar pruebas de que la forma de trabajar en la organización es sistemática y que se apoya en la previsión
- Documentar la forma de trabajar y cómo se organiza
- Proporcionar documentación sobre los ciclos de evaluación y revisión
- Demostrar la conexión entre los Agentes Facilitadores y los Resultados
- Demostrar la eficacia en la implantación de mejoras utilizando la información contenida tanto en los Agentes Facilitadores como en los Resultados.

6. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA: LOS CRITERIOS RESULTADOS. Criterios 6 al 9

6.1. Mostrar datos en el tiempo para poder detectar tendencias

Es necesario no ser limitativo o restrictivo en cuanto a los datos. Se deben presentar datos de varios años para poder detectar las tendencias en todos los resultados que se presenten. Si no fuera posible proporcionar datos de varios años en algún resultado, debe explicarse por qué.

Al presentar la información en los criterios resultados, los datos numéricos y los gráficos son más elocuentes que el texto. Procúrese que el texto se utilice sólo para aclaraciones o presentación de conclusiones, empleando los gráficos para ofrecer lo esencial de la información.

6.2. Mostrar datos de percepciones y señalar cómo se obtienen

Presentar datos obtenidos desde encuestas, cuestionarios u otras formas de medir la satisfacción de los ciudadanos/clientes y de la sociedad, a los que se refieren específicamente los subcriterios 6.1, 7.1 y 8.1, así como las formas y los procedimientos utilizados en la elaboración de dichos instrumentos. Ser conscientes de que los datos de una encuesta sólo tendrán validez, si están bien obtenidos técnicamente.

Los datos sobre percepciones y satisfacción son importantes ya que permiten conocer tres elementos vitales para la organización: cuáles son las expectativas desde el punto de vista de otras personas, cuáles son las ponderaciones que se dan a estas expectativas, y cuáles son sus juicios actuales sobre el comportamiento o prestaciones de la organización.

6.3. Explicar los objetivos

Debe explicarse por qué se han fijado los objetivos que se indican. Puede hacerse en los criterios Resultados o en alguno de los criterios Agentes Facilitadores, indicando esa referencia cruzada. Hay que mostrar también como se prevé la evolución en la mejora del/de los objetivo/s a lo largo de los años y razonarlo.

6.4. Comparar los resultados obtenidos con los objetivos

Hay que comparar todos los resultados con los objetivos y estrategias de la organización, en todas las áreas o elementos posibles. Si los resultados no alcanzan las metas debido a que éstas se fijaron "exigentemente alejadas", debe hacerse constar.

6.5. Compararse con organizaciones externas

Hay que buscar puntos de referencia externos. Se deben aportar comparaciones con organizaciones externas y en todas las áreas posibles. Apórtense evidencias o, en su caso, explíquense las razones por las que no ha sido posible obtenerlas.

Si se duda sobre la forma de presentar un resultado que es particularmente bueno, pero que no es perceptible como tal en el momento de la evaluación, debe actuarse como un directivo cuando tiene que defender ante sus superiores jerárquicos u otros órganos decisorios los objetivos que se ha propuesto. Apórtese esa argumentación en la Memoria, ya que los evaluadores, si no cuentan con tales referencias, probablemente no las tengan en cuenta a la hora de puntuar.

6.6. Establecer relaciones con los agentes y con las mejoras

Hay que relacionar las acciones descritas en los Agentes Facilitadores con los datos aportados en los Criterios de Resultados. Debe comprobarse la relación causa-efecto en todos los indicadores posibles. Ver punto 5.4 de este documento.

Cuando los resultados aparezcan como insatisfactorios, es preciso identificar y exponer los correspondientes planes o proyectos de mejora, que se pretenden llevar a cabo para superar la situación, aportando algunos detalles sobre dichos proyectos.

6.7. Informar sobre todos los logros obtenidos y mostrar su pertinencia

Hay que prestar atención al conjunto de datos aportados. Los evaluadores van a tener muy en cuenta la amplitud y cobertura de los resultados obtenidos, e incluirán en su análisis global tanto las diferentes áreas funcionales, unidades o servicios como, en su caso, los ámbitos territoriales donde opera la organización (regiones, provincias, etc.).

6.8. Datos confidenciales

Si algunos datos fueran altamente confidenciales, podrían presentarse porcentualmente. Ahora bien, no debe utilizarse esta operación para enmascarar las carencias de resultados en aspectos clave. Por ejemplo, si la satisfacción de los empleados es presentada sólo en forma de tendencia que mejora y no se aportan cifras absolutas, los evaluadores podrían preguntarse por qué no se han facilitado esos datos y una de las posibles respuestas podría ser que el nivel alcanzado es insuficiente.

6.9. Fallos más comunes

- Al describir los logros, las mediciones presentadas no sean relevantes ya que no están centradas en las necesidades y expectativas de los grupos de interés y su conjunto no es representativo.

- Las mediciones presentadas no sean coherentes con los Agentes, con el sistema de gestión, con los procesos, etc.
- Las mediciones no se presentan de forma gráfica, y, en consecuencia, no facilitan la interpretación de tendencias. Puede ser más clarificador facilitar histogramas que tablas.
- El estilo de los gráficos no es coherente a lo largo de la Memoria (tipos de gráficos, orden de los años, colores de las series, estilo de representación de los objetivos y comparaciones, etc.).
- Los colores utilizados en las representaciones de los gráficos no facilitan la discriminación entre las series de datos.
- No se facilita un número suficiente de datos para medir tendencias.
- No se explica por qué son adecuados los objetivos presentados y su relación con la visión y estrategia.
- Las comparaciones externas de la organización son nulas, escasas o poco relevantes.
- No se especifica claramente la identidad de las organizaciones con las que se realizan comparaciones ni la razón por la que son relevantes estas comparaciones para la organización.
- No se observan relaciones causa-efecto entre Agentes y Resultados, ni entre indicadores "impulsores" y "arrastrados".

NOTA:

Los INDICADORES IMPULSORES (predictores) se miden habitualmente con más frecuencia que los arrastrados y son el resultado de un proceso de medición impulsado por la misma organización y que está totalmente dentro de su ámbito de control. Por ejemplo, la medición de la duración de los ciclos de procesos. Los indicadores impulsores son los que predicen, con un cierto grado de confianza, un resultado futuro. La satisfacción del empleado, aunque constituya un indicador arrastrado de la motivación de la plantilla, se suele considerar como indicador impulsor de la satisfacción del cliente.

Los INDICADORES ARRASTRADOS (o indicadores de logro) muestran el resultado final de una acción, generalmente cuando ésta ya ha concluido. La rentabilidad es un indicador arrastrado de ventas/gastos. Se suele hacer referencia como indicadores arrastrados a las medidas de percepción que guardan relación directa con la información procedente de un grupo de interés, por ejemplo, cuando los empleados responden a una encuesta de satisfacción

6.10. Otras sugerencias para facilitar la redacción del apartado sobre resultados

De acuerdo con los elementos del modelo CAF, se podrá detectar qué consigue la organización realmente, respondiéndose a las siguientes cuestiones relativas a cada uno de los elementos y atributos del Panel de Puntuación, es decir, a las tendencias, comparaciones y la consecución de los objetivos.

6.10.1. Resultados

- ¿De cuántos años se aportan datos? ¿Es posible detectar las tendencias?
- ¿Se explican las tendencias?
- ¿Se miden todos los aspectos relevantes con indicadores de percepción y rendimiento?
- ¿Cuáles son los objetivos anteriores, actuales y futuros?
- ¿Hay comparaciones de los resultados con los objetivos?
- ¿Cómo queda el rendimiento de la organización en comparación con el de otras organizaciones (análogas, las mejores en su clase, etc.)?
- ¿Cuál es el fundamento lógico de las medidas utilizadas, cómo encajan en la estrategia y la planificación y se alinean con los planteamientos correspondientes incluidos en los cinco Criterios Agentes Facilitadores?

Resumen de sugerencias para redactar los Resultados

- Proporcionar datos de tendencias plurianuales (al menos, de los tres últimos años)
- Utilizar textos para explicar las tablas y gráficos y para extraer conclusiones
- Dar los resultados de los procesos más importantes
- Segmentar los resultados de manera apropiada
- Comparar los resultados con los objetivos
- Buscar comparaciones de referencia con organizaciones externas
- Ante resultados insatisfactorios, exponer planes de mejora
- Relacionar los Resultados con los Agentes Facilitadores
- Utilizar valores porcentuales para proteger, en su caso, datos confidenciales

7. EVALUACIÓN DE LA MEMORIA

La AEVAL designará los evaluadores que van a valorar la memoria dentro del proceso de certificación del nivel de excelencia de la organización solicitante.

En el proceso de evaluación, los evaluadores deberán examinar las realizaciones y los resultados logrados por la organización a partir de los datos ofrecidos en la Memoria y basándose en los elementos del ciclo PDCA.

Realizada la evaluación, los evaluadores presentarán a la AEVAL un informe que incluirá los Puntos Fuertes, las Áreas de Mejora identificadas a partir de la Memoria analizada y la puntuación final obtenida por la organización, resultado de la puntuación otorgada subcriterio a subcriterio.

La puntuación otorgada por los evaluadores a la Memoria marca el nivel de excelencia reconocido y por tanto el tipo de Sello que obtiene la organización solicitante.

8. LA VISITA A LA ORGANIZACIÓN

Si la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios lo considera oportuno, una vez evaluada la correspondiente Memoria, se podrá realizar una visita a la organización por parte de algunas personas del equipo de evaluación para aclarar aspectos concretos.

Los gastos ocasionados, en su caso, por la realización de la visita serán a cargo de la organización solicitante del sello.

8.1. Preparación de la visita

En primer lugar, la AEVAL informará a la organización sobre la realización de la visita. Posteriormente, los evaluadores contactarán con la organización y le propondrán el plan de la visita tanto en lo referente a la distribución del tiempo como a los lugares a visitar, la documentación a consultar y las personas y equipos con los que entrevistarse.

8.2. ¿Cómo se desarrolla la visita?

Aunque depende de la naturaleza de la organización, de su tamaño, del número de centros de trabajo, etc., algunos aspectos son comunes en todos los casos. En primer lugar, habrá un acuerdo sobre la fecha y duración de la misma, previsiones que habrán de ser respetadas. Normalmente se tratará de una visita de un día, tras la cual los evaluadores, teniendo en cuenta la información recabada en ella y a lo largo del proceso, consensuarán la valoración definitiva.

Los evaluadores buscarán, primordialmente, la comprobación de lo que se ha afirmado en la Memoria, y preguntarán por los aspectos menos claros que aparecen en la misma. No tomarán en consideración nada que no esté recogido en la Memoria presentada por la organización, por lo que es ocioso intentar aportar algo completamente nuevo a lo largo de la visita. No obstante, sí puede resultar de interés describir cómo han progresado las iniciativas incluidas, en su caso, en la memoria.

No es necesario acompañar a los evaluadores en sus movimientos por el centro de trabajo, pero siempre habrá que hacer algunas previsiones para que el plan decidido funcione correctamente.

Si los evaluadores deben visitar edificios distintos con una programación ajustada, podría ser aconsejable que una persona de alto nivel de la organización, familiarizada con el conjunto de operaciones de la misma, los acompañe para ayudar a responder posibles preguntas durante los desplazamientos.

No debe esperarse que los evaluadores compartan, a lo largo de la visita, ninguna de las conclusiones con los responsables de la organización.

8.3. Reglas básicas de la visita

Como norma general, las personas de la organización que acompañen a los evaluadores en su visita no deberían participar directamente en las conversaciones que aquellos mantengan con los grupos. En caso de que sean invitados por los evaluadores a asistir a las discusiones, deberían dejar que sea el personal de la organización quien conteste las preguntas y aclare directamente las cuestiones planteadas por los evaluadores.

Lo mejor es que ningún directivo del centro ni el anfitrión estén presentes en las entrevistas de los evaluadores con los empleados para evitar cualquier posible inhibición o retraimiento por parte de éstos.

8.4. Documentación

Deberá estar disponible la documentación a la que se haya hecho referencia, de una forma u otra, en la Memoria. Si se ha hecho referencia, por ejemplo, a determinados comités, se puede demandar que se muestren las actas de las reuniones. Otro tanto puede ocurrir con la documentación de encuestas a los clientes y al personal, de indicadores esenciales de funcionamiento, etc.

Los evaluadores pueden pedir que les muestren los archivos y hojear los documentos de trabajo para comprender determinados aspectos. También pueden solicitar a un empleado que les enseñe su última evaluación del desempeño o la última que haya hecho a sus subordinados.

8.5. Comunicación

Es fundamental comunicar al personal de la organización la realización de la visita y las informaciones pertinentes sobre la misma, así como sobre el contenido de la Memoria, indicándoles que podrían ser entrevistados por los evaluadores. Dado que la visita está fijada y se va a realizar, lo mejor es darle la mayor publicidad interna posible.

Asimismo es importante resaltar que la visita puede ser una experiencia muy valiosa para la organización por lo que se puede aprender de la misma y del informe de evaluación posterior.

Resumen de la preparación de la Visita a la Organización

- La visita que va a recibir la organización debe prepararse de manera profesional, pero sin forzar una planificación rígida de tiempos.
- Debe disponerse de anfitriones preparados para acompañar a los evaluadores en sus desplazamientos.
- Sólo en caso de necesidad se programarán actividades vespertinas.
- Tener disponible toda la documentación necesaria y solicitada.
- Informar adecuadamente al personal sobre el objeto de la visita y posteriormente sobre su resultado. Si en la elaboración de la Memoria se ha utilizado una terminología específica, ésta debería divulgarse entre el personal.

9. CERTIFICACIÓN

9.1. Condiciones de la certificación

Las organizaciones que logren el Sello recibirán un certificado con una validez de tres años.

Antes de vencer el plazo de tres años desde la emisión del Sello, podrá solicitarse su renovación a la AEVAL. El procedimiento de renovación figura en 9.2.

9.2. Organizaciones que no obtengan el sello

Dado que según lo dispuesto en el apartado 1 del punto tercero de la Resolución de 18 de junio de 2009, por la que se aprueba el procedimiento de certificación del nivel de excelencia de las organizaciones de las administraciones públicas, el nivel de excelencia solicitado será vinculante para resolver la solicitud de certificación, aquellas organizaciones que no obtengan el sello solicitado, recibirán una resolución denegatoria motivada.

9.3. Renovación del Sello

El proceso de renovación del Sello AEVAL se inicia con la solicitud por parte de la organización a la que se acompañará la presentación de tres acciones de mejora relativas a otros tantos aspectos señalados como mejorables en la organización en el momento en que se le otorgó la certificación. La AEVAL verificará la consolidación y mejora del nivel de excelencia solicitado, evaluando la consecución de las tres acciones de mejora presentadas, pudiendo incluir una visita a la organización.

Los gastos ocasionados, en su caso, por la realización de la visita serán a cargo de la organización solicitante de la renovación del sello.

La renovación del Sello AEVAL correspondiente tendrá una validez de tres años, no pudiendo renovarse nuevamente.

10. PRECIOS PÚBLICOS

La emisión de los Sellos AEVAL estará sujeta al abono de los derechos establecidos en la correspondiente Orden de precios públicos de la AEVAL.¹

¹ Resolución de 22 de octubre de 2009, de la Presidencia de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, por la que se aprueban los precios públicos de las actividades de certificación y acreditación. (BOE de 10 de noviembre)

ANEXO

MODELO CAF 2013. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN

CRITERIOS DEL MODELO CAF

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

CRITERIO 1. LIDERAZGO

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

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

Evaluación

Considerar que está haciendo el liderazgo de la organización para...

Subcriterio 1.1.

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

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

que al mismo tiempo, facilitan un modelo a seguir para el conjunto de la sociedad. Los líderes crean las condiciones para que estos valores sean asimilados.

Ejemplos:

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

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

Subcriterio 1.2.

Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua.

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

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

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

Ejemplos:

1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión de procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.
2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.
3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad)
4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operacionales de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como "balanced scorecard").
5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o certificación como el CAF, el EFQM o la norma ISO 9001.
6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operacionales de la organización.
7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.
8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importantes para el éxito de una organización.
9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación, promoviendo la cultura de la innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados.
10. Comunicar lo que motiva las iniciativas de cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

Subcriterio 1.3.

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

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

como las oportunidades de desarrollo personal y de formación, o los sistemas de reconocimiento y recompensas favorecen también la motivación.

Ejemplos:

1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.
2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.
3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.
4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización
5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.
6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.
7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.
8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir las recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.
9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.
10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.

[Puntuar utilizando el Panel de Agentes Facilitadores]

Subcriterio 1.4.

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

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

Ejemplos.

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

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

CRITERIO 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

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

Para poder ser ejecutada con éxito, la estrategia tiene que plasmarse en planes, programas, objetivos operacionales y medibles. La supervisión y la dirección tienen que formar parte de la planificación, así como estar atentas a las necesidades de modernización e innovación, que soportan a la organización en la mejora de su

funcionamiento. Monitorizar de forma crítica la implementación de la estrategia y de la planificación nos permitirá actualizarlas y adaptarlas cuando sea necesario.

Evaluación:

Considerar lo que la organización está haciendo para:

Subcriterio 2.1.

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

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

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

Ejemplos:

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

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

Subcriterio 2.2.

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

Para una organización pública, desarrollar la estrategia significa definir objetivos estratégicos que estén alineados con las políticas públicas, las necesidades de los

grupos de interés relevantes y la visión de los líderes, incluyendo información de gestión disponible, así como información sobre la evolución del entorno externo. Cuando la alta dirección fija las prioridades estratégicas y toma decisiones debe asegurarse de que existan objetivos de resultados y de impactos claros y los medios necesarios para alcanzarlos. La responsabilidad social de las organizaciones del sector público debe estar incluida en su estrategia.

La planificación tiene que ser abordada de forma concienzuda y metódica para guiar al conjunto de la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos. Establecer objetivos e identificar las condiciones que deben de cumplirse para cumplir los objetivos estratégicos- basados en un profundo análisis de riesgos y gestión- juega un papel importante para una implementación y seguimiento eficaces. Los indicadores y los sistemas de monitorización de resultados que serán usados en la fase de ejecución posterior tienen que ser definidos durante la planificación.

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

Ejemplos:

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

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

Subcriterio 2.3.

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

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

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

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

Ejemplos:

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

[Puntuar utilizando el panel de Agentes Facilitadores]

Subcriterio 2.4.

Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio

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

La innovación se puede dar de varias formas:

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

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

Ejemplos:

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

[Puntuar usando el panel de Facilitadores]

CRITERIO 3. PERSONAS

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

En tiempos de cambios, gestionar la organización y las personas resulta todavía más importante. Mejorar el desarrollo del liderazgo, la gestión del talento y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, son elementos críticos, ya que las personas son a menudo la mayor inversión de la organización. La gestión eficaz de los recursos humanos y la dirección de las personas permiten a la organización cumplir con sus objetivos estratégicos; así como sacar provecho de las fortalezas de las personas y de sus habilidades para contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos. El éxito de la gestión de recursos humanos y de la dirección promueve el compromiso de las

personas, su motivación, desarrollo y retención. En el contexto de la gestión de la calidad total, es importante tomar conciencia de que solo personas satisfechas pueden llevar a la organización hacia clientes satisfechos.

Evaluación

Considerar lo que hace la organización para...

Subcriterio 3.1.

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

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

Ejemplos:

1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización.
2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales, (por ejemplo: flexibilidad horaria, permisos de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad.)
3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.
4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.
5. Apoyar una cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/ reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo.)

6. Utilizar perfiles de competencias y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.
7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructuras adecuadas).
8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión.)

[Puntuar usando el Panel de Facilitadores.]

Subcriterio 3.2.

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

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

Ejemplos:

1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.
2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.
3. En línea con la estrategia, desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o los equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/ paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería forma parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes pueden retroalimentarse y compartir expectativas.
4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/ colaboradores

5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados
7. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).
8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética)
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo profesional de las personas y el traspaso de contenidos a otros colegas, en relación con el coste de actividades, por medio de la monitorización y del análisis coste/beneficio.
10. Revisar la necesidad de promover las carreras de las mujeres y desarrollar planes en concordancia.

[Puntuar según Panel de Facilitadores.]

Subcriterio 3.3.

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

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

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

Ejemplos:

1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.
2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming))

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

[Puntuar según Panel de Facilitadores.]

CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS

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

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

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

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

Evaluación:

Considerar lo que la organización hace para...

Subcriterio 4.1 Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

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

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

Ejemplos:

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

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

[Puntuar usando el Panel de Facilitadores.]

Subcriterio 4.2.

Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos/ clientes.

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

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

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

Ejemplos:

1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización, las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).
2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.
3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/ clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones

dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.

4. Definir el marco de trabajo para recoger ideas, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/ clientes, reuniéndolas mediante los medios adecuados (por ejemplo encuestas, grupos de consulta, buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.). Analizar y tratar esta información y difundir los resultados.
5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Internet).
6. Definir y acordar la manera de desarrollar el papel de los ciudadanos / clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).
7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.
8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos/ clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o producir servicios ya no necesarios.

[Puntuar según Panel de Facilitadores.]

Subcriterio 4.3. Gestionar las finanzas

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

Ejemplos:

1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.
2. Analizar los riesgos y las oportunidades de las decisiones financieras.
3. Asegurar la transparencia presupuestaria y financiera.
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costes y sistemas de control eficientes.

5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costes (por ejemplo, presupuestos pluri-anales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/ diversidad, presupuestos energéticos.)
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.
7. Basar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis del coste-beneficio, de la sostenibilidad y de la ética.
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados e impacto.

[Puntuar usando el Panel de Facilitadores.]

Subcriterio 4.4. Gestionar la información y el conocimiento

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

Ejemplos

1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.
2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.
3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.
4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.)
5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo coaching, manuales redactados, etc.)
6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad.
7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.

[Puntuar usando el Panel de Facilitadores.]

Subcriterio 4.5. Gestionar las tecnologías

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

Ejemplos:

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

[Puntuar usando el Panel de Facilitadores.]

Subcriterio 4.6. Gestionar las instalaciones

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

Ejemplos:

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

[Puntuar usando el Panel de Facilitadores.]

CRITERIO 5. PROCESOS

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

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

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

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

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

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

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

Evaluación

Considerar lo que la organización hace para....

Subcriterio 5.1.

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

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

Ejemplos:

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

[Puntuar utilizando el Panel de Facilitadores.]

Subcriterio 5.2.

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

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

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

- Involucrando a ciudadanos/ clientes representativos, asociaciones o paneles ad-hoc de ciudadanos, en el diseño y evaluación de los servicios y productos de las organizaciones (co-diseño, co-evaluación)
- Empoderando a los ciudadanos/ clientes, para decidir el tipo de servicios o productos a ser entregados (co-decisiones)
- Colaborando con los ciudadanos/ clientes en la implementación de los servicios y productos o empoderándolos para que realicen ellos mismos los servicios y productos (co-producción).

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

Ejemplos:

1. Identificar los outputs (servicios y productos) en los procesos nucleares.
2. Involucrar a los ciudadanos/ clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo mediante encuestas, retroalimentación, focus groups, sondeos acerca de los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.)
3. Involucrar a los ciudadanos/ clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.
4. Involucrar a los ciudadanos/ clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/ clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación y cambio de roles.
5. Involucrar a los ciudadanos/ clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarles sobre los cambios realizados.
7. Promover la accesibilidad de la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexible, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, braille, tabloneros de noticias en formato audio, etc.)
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y de procedimientos.

[Puntuar según Panel de Facilitadores.]

Subcriterio 5.3.

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

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

Ejemplos:

1. Definir la cadena de prestación de servicios a la que la organización y sus colaboradores/ socios pertenece.
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.
4. Emprender el análisis de ciudadanos/ clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/ proveedores de servicios, para solucionar problemas.
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).
7. Crear una cultura para trabajar sin fronteras en los procesos de gestión, salir de los silos de pensamiento, coordinar procesos en toda la organización o desarrollar procesos compartidos (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de para diferentes unidades)

[Puntuar usando el Panel de Facilitadores.]

RESULTADOS

CRITERIO 6. RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/CLIENTES

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

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

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

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

Evaluación

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

Subcriterio 6.1.

Mediciones de la percepción

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

Ejemplos:

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas, etc.)
2. Involucración y participación de los ciudadanos/ clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.
3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, coste de los servicios, etc.)
4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.)
5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento de los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los clientes/ ciudadanos, enfoque medioambiental, etc.)
6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.)
7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.
 - La correcta recepción de la información por los clientes/ ciudadanos.
 - La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/ clientes en la organización.
 - Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/ servicios.

[Puntuar utilizando el Panel de Resultados.]

Subcriterio 6.2.

Mediciones de resultados.

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

Ejemplos:

Resultados en relación con la participación:

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

Resultados de accesibilidad de la organización:

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

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

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

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

1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.

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

[Puntuar utilizando el Panel de Resultados.]

CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

Evaluación:

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

Subcriterio 7.1.

Mediciones de percepción

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

Ejemplos:

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

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

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

1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RR.HH., etc.) y de comunicar sobre ello.
2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.
3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.
4. La extensión y la calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.
5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

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

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

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

[Puntuar utilizando el Panel de Resultados.]

**Subcriterio 7.2.
Mediciones de desempeño**

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

Ejemplos:

1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación de personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.)

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

[Puntuar utilizando el Panel de Resultados.]

CRITERIO 8. RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

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

La principal característica de la responsabilidad social es que transmite el deseo de la organización de, por un lado, integrar aspectos sociales y medioambientales a la hora de tomar decisiones (criterio 2) y por otro lado de ser capaz de responder del impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medioambiente. La responsabilidad social debe ser una parte integral de la estrategia de la organización. Los objetivos estratégicos deben ser comprobados en términos de responsabilidad social, para evitar consecuencias no deseadas.

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

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

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

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

Evaluación:

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

Subcriterio 8.1.

Mediciones de percepción:

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

Ejemplos:

1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo educación sanitaria, apoyo de actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.

2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).
3. Percepción del impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional o internacional (por ejemplo creación/ atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreteras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.)
4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo, percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo del uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.)
5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, producción de energía renovable, etc.)
6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad)
7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia del servicio, etc.)
8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales, a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.
9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.

[Puntuar usando el Panel de Resultados.]

Subcriterio 8.2.

Mediciones del rendimiento organizacional.

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

Ejemplos

Indicadores de responsabilidad social:

1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.).
2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.
3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenido, etc.)
4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja (por ejemplo estimación del precio de coste de la ayuda, número de beneficiarios, etc.)
5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad y de integración y aceptación de las minorías étnicas y de personas en situación de desventaja (por ejemplo organizando programas/ proyectos específicos para emplear a minorías étnicas)
6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.
7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/ clientes, otros grupos de interés y empleados.
8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales)
9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, ayuda para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación coste/ calidad de estos programas).
10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad.)

[Puntuar utilizando el Panel de Resultados.]

CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO

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

Los resultados clave del rendimiento pueden dividirse en:

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

Evaluación:

Considerar los resultados alcanzados por la organización en relación con:

Subcriterio 9.1

Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.

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

Ejemplos:

1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos)
2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.)
3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.
4. Grado de cumplimiento de contratos/ acuerdos entre las autoridades y la organización.
5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados e impacto.

6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcomes.
7. Resultados de la innovación en servicios/ productos para la mejora del impacto.

[Puntuar usando Panel de Resultados]

Subcriterio 9.2.

Considerar las evidencias de los objetivos alcanzados por la organización en relación con:

Resultados internos: nivel de eficiencia.

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

Ejemplos:

1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.
2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output).
3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.
4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo)
5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.)
6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora la calidad de la prestación de servicios (por ejemplo reduciendo costes, el uso del papel, trabajando de forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.)
7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.
8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificación de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.)
9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.
10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.
11. Eficiencia de costes (impactos logrados al menor coste posible.)

[Puntuar utilizando el Panel de Resultados.]

Información adicional:

Si desea más información sobre el proceso de certificación, diríjase a:

**Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y
la Calidad de los Servicios
Calle Sor Ángela de la Cruz, 9
28071 MADRID**

Calidad.cert@aeval.es

<http://www.aeval.es>