



MINISTERIO  
DE LA PRESIDENCIA



Certificación del Nivel de Excelencia de las  
organizaciones públicas

# Sello AEVAL basado en el Modelo CAF

## Guía del Solicitante

Julio 2009

[www.aeval.es](http://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 .....	8
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.....	22
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.....	25
6.5. Compararse con organizaciones externas.....	25
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.....	26

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.....	29
8. LA VISITA A LA ORGANIZACIÓN .....	30
8.1. Preparación de la visita .....	30
8.2. ¿Cómo se desarrolla la visita?.....	30
8.3. Reglas básicas de la visita .....	30
8.4. Documentación .....	31
8.5. Comunicación.....	31
Resumen de la preparación de la Visita a la Organización .....	31
9. CERTIFICACIÓN .....	33
9.1. Condiciones de la certificación .....	33
9.2. Organizaciones que no obtengan el sello.....	33
9.3. Renovación del Sello.....	33
10. PRECIOS PÚBLICOS.....	33
ANEXO .....	34
MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN .....	34

## 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 "Calidad de los 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 2006 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](mailto: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 2006. 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 2006 se incluye en el Anexo de este documento y en el documento *CAF 2006, el Marco Común de Evaluación. Mejorar una organización por medio de la autoevaluación*, que se puede encontrar en el apartado Calidad de los 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 2006, que se incluye en el Anexo y el documento *CAF 2006, el Marco Común de Evaluación. Mejorar una organización 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 Calidad de los 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 2006*. 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 2006, 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 2004, un 8 % en 2005 y un 5 % en 2006", 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 2006, nuestro servicio de tramitación inició un proyecto de mejora que ha disminuido en un 50 % los retrasos, y que concluirá en 2009 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 periodo 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 2006.
- 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 2006 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	<b>0 – 10</b>
<b>PLANIFICAR</b>	Hemos definido un plan de acción.	<b>11 – 30</b>
<b>DESARROLLAR</b>	Estamos implantando o aplicando el plan de acción	<b>31 – 50</b>
<b>CONTROLAR</b>	Controlamos o revisamos si estamos haciendo las cosas bien y de la forma correcta	<b>51 – 70</b>
<b>ACTUAR</b>	A partir del control o de la revisión, ajustamos lo que sea necesario.	<b>71 - 90</b>
<b>PDCA</b>	Todo lo que hacemos, lo planificamos, lo implantamos, lo controlamos y lo ajustamos sistemáticamente y aprendemos de otros. Estamos en un proceso de mejora continua en este campo.	<b>91 - 100</b>

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

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

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>	
<b>FASE</b>	<b>EVIDENCIA</b>	Sin evidencias o solo algunas ideas	Alguna evidencia débil relativa a algunas áreas	Algunas buenas evidencias relativas a áreas relevantes	Fuertes evidencias relativas a la mayoría de las áreas	Evidencias muy fuertes relativas a todas las áreas	Evidencias excelentes, comparadas con otras organizaciones, relativas a todas las áreas	
<b>PLANIFICAR</b>	La planificación está basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. La planificación está desplegada en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática							
	<i>Puntuación</i>							
<b>DESARROLLAR</b>	El desarrollo de la actividad se gestiona mediante procesos y responsabilidades definidos y se despliega por todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática							
	<i>Puntuación</i>							
<b>CONTROLAR</b>	Los procesos definidos se controlan con indicadores relevantes y se revisan en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática							
	<i>Puntuación</i>							
<b>ACTUAR</b>	Se realizan acciones correctoras y de mejora a partir de los resultados de la revisión en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática							
	<i>Puntuación</i>							
							<b>TOTAL/400</b>	
							<b>PUNTUACIÓN</b> <b>/100</b>	

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>
<b>TENDENCIAS</b>	No hay mediciones	Tendencias negativas	Tendencias estacionarias o progreso modesto	Progreso sostenido	Progreso sustancial	Comparaciones positivas para todos los resultados relevantes
<i>Puntuación</i>						
<b>OBJETIVOS</b>	No hay información o ésta es anecdótica	Los resultados no alcanzan los objetivos	Se alcanzan pocos objetivos	Se alcanzan algunos objetivos relevantes	Se alcanzan la mayoría de los objetivos relevantes	Se alcanzan todos los objetivos
<i>Puntuación</i>						
						<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.

## **ANEXO**

### **MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN**

## CRITERIOS DEL MODELO CAF

### Criterio 1: Liderazgo

#### Definición

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

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

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

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

#### Implicaciones clave

En un sistema democrático representativo, los políticos electos definen sus estrategias y las metas que quieren alcanzar en las distintas áreas políticas. Los líderes de las organizaciones del sector público ayudan a los políticos a formular las políticas asesorándoles en términos de análisis, previsiones y visión de futuro, siendo también responsables de su implantación y desarrollo.

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

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

En general, se requiere que los líderes de las organizaciones del sector público trabajen con los recursos asignados para alcanzar los objetivos y las metas, lo que, a

veces, obliga a equilibrar las necesidades de los ciudadanos, de los políticos y de otros grupos de interés. Por ello, los líderes necesitan comprender claramente quiénes son sus clientes, cuáles son sus necesidades y cómo éstas pueden equilibrarse con los imperativos políticos, demostrando su compromiso claro con los primeros y con los demás grupos de interés.

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

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

Ejemplos:

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

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

Ejemplos:

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

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

Ejemplos:

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

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

Ejemplos:

- a. Identificar las políticas públicas que afectan a la organización.
- b. Mantener relaciones proactivas y regulares con las autoridades políticas de las correspondientes áreas ejecutivas y legislativas.
- c. Asegurar que los objetivos y las metas de la organización están alineados con las políticas públicas.
- d. Desarrollar y mantener alianzas y redes con los grupos de interés relevantes (ciudadanos, ONG´s, grupos de interés, empresas y otras autoridades públicas).

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

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

### **Definición**

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

### **Implicaciones clave**

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

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

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

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

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

Ejemplos:

- a. Identificar a todos los grupos de interés relevantes.
- b. Recoger y analizar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés y sus necesidades y expectativas.



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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

**2.2. *Desarrollar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés y los recursos disponibles***

Ejemplos:

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

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

Ejemplos:

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

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

Ejemplos:

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

## **Criterio 3: Personas**

### **Definición**

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

### **Implicaciones clave**

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

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

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

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

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

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

Ejemplos:

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

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

Ejemplos:

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

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

Ejemplos:

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

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

### **Definición**

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

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

### **Implicaciones clave**

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

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

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

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

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

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

Ejemplos:

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

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

Ejemplos:

- a. Promover la implicación de los ciudadanos/clientes en materias del sector público y en los procesos de toma de decisiones políticas (por ejemplo, por medio de grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión, círculos de calidad).
- b. Estar abiertos a las ideas, sugerencias y quejas de los ciudadanos/clientes, desarrollando y utilizando los mecanismos adecuados para recogerlas (por ejemplo, por medio de encuestas, grupo de consulta, cuestionarios, buzones de quejas y sugerencias, sondeos de opinión, etc.).
- c. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, sobre sus procesos, etc.).



- d. Asegurar la transparencia de la organización incluyendo la de sus decisiones y su desarrollo (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).
- e. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las agrupaciones de ciudadanos.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

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

Ejemplos:

- a. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos.
- b. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.
- c. Asegurar una gestión eficiente de los recursos financieros.
- d. Introducir sistemas innovadores de planificación presupuestaria y de planificación de costes (por ejemplo, presupuestos pluri-anuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género).
- e. Controlar permanentemente los costes de la prestación y producción y del cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios y productos habituales, teniendo en cuenta la participación de las unidades de la organización.
- f. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.
- g. Basar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis coste-beneficio.
- h. Desarrollar e introducir controles financieros modernos (por ejemplo, mediante auditorías financieras internas) y promover la transparencia del control financiero entre los empleados.
- i. Crear sistemas paralelos de contabilidad de costes y financieros con inclusión de balances (contabilidad de capitales).
- j. Asegurar la asignación de costes internos (por ejemplo, precios de transferencia: se factura a las unidades por servicios internos).
- k. Incluir datos de resultados no financieros en los documentos presupuestarios.
- l. Introducir análisis comparativos (por ejemplo, *benchmarking*) entre los diferentes actores y organizaciones.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

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

Ejemplos:

- a. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.
- b. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada y usada eficazmente.
- c. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad y alinearlos con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.
- d. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos.
- e. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma accesible para los usuarios.
- f. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

#### **4.5. Gestionar la tecnología**

Ejemplos:

- a. Implantar una política integral de gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.
- b. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:
  - La gestión de tareas
  - La gestión del conocimiento
  - Las actividades formativas y de mejora
  - La interacción con los grupos de interés y asociados
  - El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

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

Ejemplos:

- a. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización *versus* descentralización de los edificios).
- b. Garantizar el uso seguro, eficiente y ergonómicamente adecuado de las oficinas basado en los objetivos estratégicos y operativos, la accesibilidad por transporte público, las necesidades personales de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas (por ejemplo, despachos abiertos *versus* despachos individuales, oficinas móviles) y de los equipamientos técnicos (por ejemplo, número de PCs y fotocopiadoras en cada departamento).
- c. Garantizar el mantenimiento eficiente, eficaz, planificado y sostenible de los edificios, las oficinas y los equipos.
- d. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.
- e. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público).

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

## **Criterio 5: Procesos**

### **Definición**

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

### **Implicaciones clave**

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

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

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

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

Ejemplos de procesos de la Administración Pública son:

- Procesos nucleares

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

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

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

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

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

Ejemplos:

- a. Identificar, describir y documentar los procesos clave de forma continua.
- b. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos.
- c. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y desarrollo de los procesos clave.
- d. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.
- e. Recoger, registrar y comprender los requisitos legales y otras regulaciones relacionadas con los procesos de la organización, analizándolos y haciendo

propuestas para la racionalización de los procesos legalmente integrados con el fin de eliminar las cargas administrativas innecesarias y la burocracia.

- f. Definir indicadores de proceso y establecer objetivos de resultados orientados a los ciudadanos/clientes.
- g. Coordinar y sincronizar los procesos.
- h. Controlar y evaluar los impactos de los servicios en red y de la administración electrónica en los procesos de la organización (por ejemplo, en la eficiencia, calidad y eficacia).
- i. Mejorar los procesos sobre la base de las mediciones de eficiencia, eficacia y resultados (productos (*outputs*) y efectos (*outcomes*)), trabajando con los grupos de interés.
- j. Analizar y evaluar los procesos clave, los riesgos y los factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y los cambios en el entorno.
- k. Identificar, diseñar e implantar cambios en los procesos que conduzcan a servicios prestados en ventanilla única.
- l. Medir y revisar la eficacia de los cambios de los procesos y desarrollar actividades de *benchmarking* para conseguir mejoras.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

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

Ejemplos:

- a. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, grupos focales, investigaciones sobre la adecuación de los servicios o productos o sobre si tienen en cuenta aspectos como el género y la diversidad).
- b. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad de los servicios, de los productos y de la información.
- c. Desarrollar directrices y normativa claras utilizando un lenguaje sencillo.
- d. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de las fuentes y canales de información.
- e. Proporcionar a los ciudadanos/clientes la disponibilidad de información apropiada y fiable para proporcionarles asistencia y apoyo.

- f. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios flexibles y con documentos en diversos soportes (lenguaje apropiado, Internet, carteles, folletos, Braille).
- g. Promover la comunicación por medios electrónicos y la interacción con los ciudadanos/clientes.
- h. Desarrollar sistemas y procedimientos que permitan ofrecer respuestas fundamentadas a las consultas y gestionar las quejas.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*

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

Ejemplos:

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores*



## **Criterio 6: Resultados orientados a los ciudadanos/clientes**

### **Definición**

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

### **Implicaciones Clave**

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

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

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

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

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

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

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

Ejemplos:

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados*

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

Ejemplos:

Indicadores en relación con la imagen global de la organización

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

Indicadores en relación con la participación

- g. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.
- h. Sugerencias recibidas y registradas

- i. Implantación y grado de utilización de nuevos e innovadores métodos para atender a los ciudadanos/clientes.

Indicadores en relación con los productos y servicios

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados*

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

### **Definición**

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

### **Implicación Clave**

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

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

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

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

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

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

Ejemplos:

Resultados en relación con la satisfacción global con:

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

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

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

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

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

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

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados*

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

Ejemplos:

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados*

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

### **Definición**

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

### **Implicaciones Clave**

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

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

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

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

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

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

Ejemplos:

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados*



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

Ejemplos:

- a. Relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.
- b. Grado de cobertura recibida por los medios de comunicación.
- c. Ayudas a los desfavorecidos sociales.
- d. Ayuda para la integración y aceptación de las minorías étnicas.
- e. Contribución a proyectos internacionales de ayuda al desarrollo.
- f. Apoyo al compromiso cívico de los ciudadanos/clientes y de los empleados.
- g. Intercambio productivo de conocimiento e información con terceros.
- h. Programa para la prevención de riesgos y la salud y los accidentes en los ciudadanos/clientes y en los empleados.
- i. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como gas, agua y electricidad.

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados*

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

### **Definición**

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

### **Implicaciones Clave**

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

Los resultados clave del rendimiento pueden dividirse en:

1) **Resultados Externos**

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

2) **Resultados Internos**

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

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

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

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

Ejemplos:

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados*

### **9.2. Resultados internos**

Ejemplos:

Resultados en el campo de la gestión y la innovación

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

- f. Resultados de las inspecciones y auditorias.
- g. Rendimiento de los procesos.

#### Resultados económicos

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

*Puntuar utilizando el Panel de Puntuación 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  
Príncipe de Vergara, 108  
28002 Madrid**

**[Calidad.cert@aeval.es](mailto:Calidad.cert@aeval.es)**

**Sección "Calidad de los Servicios Públicos" en <http://www.aeval.es>**