



PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD
en la Administración Pública de Guatemala
Reconocimiento a las Mejores Prácticas

GUIA CAF 2006
PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO

PARA EL

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD Y
RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

GUATEMALA, MAYO 2011

GUIA CAF 2006

PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO

I. MODELO CAF: EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN

Presentación

El documento que se presenta ha sido elaborado para que sirva de instrumento facilitador del proceso de auto evaluación con el Modelo **CAF** en organizaciones e instituciones del sector público. El Modelo **CAF** (Common Assessment Framework), Marco Común de Evaluación, es el resultado de la cooperación de los Estados Miembros de la Unión Europea y se presenta como una herramienta para ayudar a las organizaciones del sector público interesadas en la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento. Como Modelo de Excelencia, ofrece un marco sencillo y fácil de usar, idóneo para realizar una autoevaluación de las organizaciones del sector público que inician el camino de la mejora continua y el desarrollo de una cultura de calidad.

Con la finalidad de que este ejercicio de auto evaluación sea fácilmente realizado por las organizaciones públicas, se ha elaborado esta Guía, que aborda el análisis de la organización a la luz de los 8 criterios y 28 subcriterios del **CAF**, a través de una serie de ejemplos cuya interpretación conduce a la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización. A partir de los puntos fuertes y áreas de mejora identificados en cada uno de los ejemplos y avalado por una Memoria elaborada por el Equipo Evaluador Interno de cada entidad postulante, puede medirse el nivel de excelencia alcanzado, a través del panel de valoración propuesto por la metodología **CAF** y que será utilizado por el Equipo Evaluador Externo para fines del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Mejores Prácticas en la Administración Pública.

Más allá del objetivo de participación en el certamen, la aplicación periódica del autodiagnóstico a una organización proporciona un medio idóneo para alcanzar un consenso sobre aquello que es preciso mejorar en la organización, la identificación de buenas prácticas y la oportunidad de compartirlas con otras organizaciones autoevaluadas con el Modelo **CAF** (benchlearning). Permite, además, a las organizaciones públicas emprender acciones de mejora concretas para elevar los niveles de calidad en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos y ofrece un medio para medir el progreso en el tiempo de los resultados de estas acciones. Este documento ha sido elaborado por la **COMISIÓN**

DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD Y RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

II. INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACIÓN CONFORME ESTA GUIA

Evaluación de una Entidad

1. Antes de iniciar el trabajo de evaluación, revise el documento informativo sobre el Modelo **CAF** que aparece en la página Web. Esto le ayudará a comprender mejor la definición de criterios y subcriterios y le aclarará dudas respecto a algunos conceptos que aparecen en la guía.
2. Trabaje un criterio a la vez.
3. Lea cuidadosamente y asegúrese de entender exactamente el contenido del ejemplo antes de escribir.
4. Relate, en la columna Puntos Fuertes, los avances registrados por su organización con respecto a lo planteado en el ejemplo en cuestión.
 - a. Incluya evidencias. Asegúrese de recopilar toda la documentación de que dispone la organización que pueda ser mostrada como evidencia del avance a que se hace referencia en la columna.
5. Escriba en la columna Área de Mejora en aquellos casos en que la entidad muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
 - a. En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: “No existe”, “No se ha realizado”.
 - b. Evite formular propuestas de mejora. **DEBE LIMITARSE A ESCRIBIR UN ENUNCIADO NEGATIVO.**
6. En casos en que la organización muestre avances parciales en el tema, señalar las evidencias en la primera columna y complete en la columna Áreas de Mejora lo referente a lo que aún no ha realizado.
7. Antes de pasar a la sesión de consenso con el resto del Equipo Auto-Evaluador, asegúrese de haber completado la información relativa a todos los criterios y subcriterios.

III. CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO 1: LIDERAZGO

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

SUBCRITERIO 1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>d. Fortalecer la confianza y el respeto mutuo entre los líderes/directivos y los empleados (por ejemplo, definiendo normas de buen liderazgo).</p> <p>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.</p> <p>f. Revisar periódicamente la misión, la visión y los valores reflejando los cambios en el medio externo.</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
g. Gestionar los “conflictos de intereses” identificando áreas potenciales donde puedan darse y ofreciendo directrices a los empleados.		

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p> <p>b. Definir formas de Gestión apropiadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias/capacidades) y asegurar un sistema para gestionar los procesos.</p> <p>c. Desarrollar y consensuar objetivos y metas medibles para todos los niveles de la organización.</p> <p>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.</p> <p>e. Formular y alinear la estrategia de red/administración electrónica con los objetivos estratégicos y operativos de la organización.</p> <p>f. Establecer un sistema de información para la gestión, incluyendo auditorías internas.</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>g. Establecer un marco adecuado para la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>h. Aplicar permanentemente sistemas de gestión de la calidad total tales como el Modelo CAF y el Modelo EFQM de Excelencia.</p> <p>i. Desarrollar en la organización un sistema de objetivos estratégicos y operativos 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.</p> <p>j. Identificar y establecer las prioridades para introducir los cambios necesarios relativos al diseño organizativo y al modelo de gestión.</p> <p>k. Comunicar los cambios y las razones para el cambio a los empleados y a los grupos de interés relevantes.</p>		

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
a. Dirigir con el ejemplo, actuando de acuerdo con		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>los objetivos y valores establecidos.</p> <p>b. Demostrar la voluntad personal de los líderes/directivos a aceptar el cambio con un diálogo constructivo.</p> <p>c. Mantener informados a los empleados sobre los temas clave que les conciernen.</p> <p>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.</p> <p>e. Estimular, animar y crear las condiciones necesarias para la delegación de competencias, responsabilidades y capacidades (empowerment) incluyendo la rendición de cuentas.</p> <p>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.</p> <p>g. Reconocer y recompensar los esfuerzos de los equipos y las personas.</p> <p>h. Respetar y atender las necesidades individuales y las circunstancias personales de los empleados.</p>		

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
----------	--------------------------------------	-----------------

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> 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. 		

A. CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

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

SUBCRITERIO 2.1. Recoger información relativa a las necesidades presentes y futuras de los grupos de intereses.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>a. Identificar a todos los grupos de interés relevantes.</p> <p>b. Recoger y analizar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés y sus necesidades y expectativas.</p> <p>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.</p> <p>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 ó EFQM, ó un análisis DAFO).</p>		

SUBCRITERIO 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	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>a. Desarrollar y aplicar métodos para controlar, medir y evaluar el rendimiento de</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>la organización a todos los niveles, asegurando el control de la implantación de la estrategia de la organización.</p> <p>b. 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.</p> <p>c. Evaluar las tareas actuales en términos de productos (resultados) y efectos (impactos) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.</p> <p>d. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones a corto y largo plazo y las demandas de los grupos de interés.</p> <p>e. Evaluar las necesidades de reorganizar y mejorar estrategias y métodos de planificación.</p>		

SUBCRITERIO 2.3. Implantar la estrategia y la planificación en toda la organización.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>a. Implantar la estrategia y la planificación mediante el acuerdo en la definición de las prioridades, estableciendo el marco</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>temporal, unos procesos y una estructura organizativa adecuados.</p> <p>b. Implicar a los grupos de interés en el proceso de implantación de la estrategia y la planificación y priorizar sus expectativas y necesidades.</p> <p>c. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización en sus correspondientes planes y tareas en todas las unidades y para todos los individuos de la organización.</p>		

SUBCRITERIO 2.4. Planificar, implantar y revisar la modernización y la innovación.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p> <p>b. Controlar de forma sistemática los indicadores internos del cambio y las demandas externas de modernización e innovación.</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p> <p>d. Integrar instrumentos y medidas; por ejemplo: mediciones de entrada (input) + salida (output) + efecto (out come); utilización de sistemas de gestión de la calidad total.</p> <p>e. Asegurar el despliegue de un sistema eficiente de gestión del cambio que incluya el control del progreso en la innovación.</p> <p>f. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para implantar los cambios planificados.</p>		

B. CRITERIO 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Considerar las evidencias de lo que hace la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>a. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>b. Desarrollar y comunicar una política de gestión de recursos humanos basada en la estrategia y planificación de la organización.</p> <p>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.</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> 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. 		

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> 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, 		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>distinción entre programas de formación obligatorios y optativos).</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>e. e) Apoyar y ayudar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).</p> <p>f. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</p> <p>g. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning]).</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>h. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos y de conflictos de interés.</p> <p>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.</p>		

SUBCRITERIO 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo y la responsabilización (Empowerment)

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>a. Promover una cultura de comunicación y diálogo abiertos y de trabajo en equipo.</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>d. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>e. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes e interpretaciones.</p> <p>f. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre sus jefes/directivos.</p> <p>g. Consultar con los representantes de los empleados (por ejemplo, con los sindicatos).</p>		

C. CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar las evidencias de lo que hace la organización para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar e implantar relaciones con asociados clave

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>a. Identificar potenciales asociados estratégicos y la naturaleza de la alianza (por ejemplo, comprador-proveedor, coproducción, servicios en red).</p> <p>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).</p> <p>c. Definir las responsabilidades mutuas en la gestión de las alianzas, incluidos los controles.</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> 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. 		

SUBCRITERIO 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos /clientes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> 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 		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>determinadas autoridades públicas, sobre sus procesos, etc.).</p> <p>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).</p> <p>e. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las agrupaciones de ciudadanos.</p>		

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>a. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos.</p> <p>b. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.</p> <p>c. Asegurar una gestión eficiente de los recursos financieros.</p> <p>d. Introducir sistemas innovadores de planificación presupuestaria y de planificación de costes (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género).</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p> <p>f. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.</p> <p>g. Basar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis coste-beneficio.</p> <p>h. Desarrollar e introducir controles financieros modernos (por ejemplo, mediante auditorías financieras internas) y promover la transparencia del control financiero entre los empleados.</p> <p>i. Crear sistemas paralelos de contabilidad de costes y financieros con inclusión de balances (contabilidad de capitales).</p> <p>j. Asegurar la asignación de costes internos (por ejemplo, precios de transferencia: se factura a las unidades por servicios internos).</p> <p>k. Incluir datos de resultados no financieros en los documentos presupuestarios.</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Introducir análisis comparativos (por ejemplo, benchmarking) entre los diferentes actores y organizaciones.		

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p> <p>b. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada y usada eficazmente.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>e. Garantizar el acceso y el intercambio de</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma accesible para los usuarios.</p> <p>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.</p>		

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>a. Implantar una política integral de gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>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</p>		

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>a. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>versus descentralización de los edificios).</p> <p>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).</p> <p>c. Garantizar el mantenimiento eficiente, eficaz, planificado y sostenible de los edificios, las oficinas y los equipos.</p> <p>d. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p> <p>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).</p> <p>f. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
la posibilidad de un reciclado seguro, por ejemplo, mediante gestión directa o subcontratación.		

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que hace la organización para:

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>a. Identificar, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p> <p>b. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos.</p> <p>c. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y desarrollo de los procesos clave.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>f. Definir indicadores de proceso y establecer objetivos de resultados orientados a los ciudadanos/clientes.</p> <p>g. Coordinar y sincronizar los procesos.</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>k. Identificar, diseñar e implantar cambios en los procesos que conduzcan a servicios prestados en ventanilla única.</p> <p>l. Medir y revisar la eficacia de los cambios de los procesos y desarrollar actividades de benchmarking para conseguir mejoras.</p>		

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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).</p> <p>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.</p> <p>c. Desarrollar directrices y normativa claras utilizando un lenguaje sencillo.</p> <p>d. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de las fuentes y canales de información.</p> <p>e. Proporcionar a los ciudadanos/clientes la disponibilidad de información apropiada y fiable para proporcionarles asistencia y apoyo.</p> <p>f. Promover la accesibilidad a la</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>organización (por ejemplo, con horarios flexibles y con documentos en diversos soportes (lenguaje apropiado, Internet, carteles, folletos, Braille).</p> <p>g. Promover la comunicación por medios electrónicos y la interacción con los ciudadanos/clientes.</p> <p>h. Desarrollar sistemas y procedimientos que permitan ofrecer respuestas fundamentadas a las consultas y gestionar las quejas.</p>		

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>a. Aprender de las innovaciones de otras organizaciones, tanto nacionales como internacionales.</p> <p>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.</p> <p>c. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en la innovación de los procesos.</p> <p>d. Proporcionar los recursos necesarios</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
para innovar los procesos. e. Identificar, analizar y vencer los obstáculos a la innovación		

D. CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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,		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
calidad del asesoramiento prestado a los ciudadanos/clientes).		

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

1. Indicadores en relación con la imagen global de la organización

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> 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. 		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora

2. Indicadores en relación con la participación

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> a. 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. b. Sugerencias recibidas y registradas. c. Implantación y grado de utilización de nuevos e innovadores métodos para atender a los ciudadanos/clientes. 		

3. Indicadores en relación con los productos y servicios

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> a. Cumplimiento de los estándares de calidad de servicio publicados (por ejemplo en las cartas de servicios). b. Número de expedientes recurridos por errores o de casos que han requerido repetir el proceso o compensaciones. 		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
c. Acciones realizadas para mejorar la disponibilidad, exactitud y transparencia de la información.		

E. CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

SUBCRITERIO 7.1. Resultados de las mediciones de la satisfacción y de la motivación de las personas

1. Resultados en relación con la satisfacción global con:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.		

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>a. 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.</p> <p>b. Reconocimiento de los esfuerzos individuales y de los equipos.</p> <p>c. El enfoque adoptado por la organización para innovar.</p>		

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>a. El entorno de trabajo y la cultura de la organización (por ejemplo, cómo se gestionan los conflictos, las quejas y los problemas personales).</p> <p>b. El enfoque hacia las cuestiones sociales (por ejemplo, flexibilidad de horarios, conciliación de la vida familiar y laboral, la salud).</p> <p>c. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</p>		

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>a. 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.</p> <p>b. Voluntad de los empleados para aceptar los cambios.</p>		

SUBCRITERIO 7.2. Indicadores de los Resultados en las personas

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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).</p> <p>b. Indicadores en relación con el rendimiento (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones)</p> <p>c. Niveles de utilización de los empleados de las tecnologías de la información y el conocimiento.</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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).</p> <p>e. Evidencias de las capacidades para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades.</p> <p>f. Índices de rotación del personal dentro de la organización (movilidad).</p> <p>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).</p> <p>h. Número y frecuencia de acciones de reconocimiento a los individuos y a los equipos.</p> <p>i. Número de informes sobre posibles casos de conflicto de intereses identificados.</p>		

F. CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>a. Conciencia del público en general sobre el impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes.</p> <p>b. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</p> <p>c. Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional.</p> <p>d. Enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo, protección contra ruidos y contaminación).</p> <p>e. Impacto medioambiental en la sociedad, en el ámbito local, regional, nacional e internacional.</p> <p>f. Impacto en la sociedad en relación con la</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional.</p> <p>g. Impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional.</p> <p>h. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización.</p> <p>i. Comportamiento ético de la organización.</p> <p>j. Tono de las apariciones en los medios de comunicación.</p>		

SUBCRITERIO 8.2. Indicadores del rendimiento social establecidos por la organización

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>a. Relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p> <p>b. Grado de cobertura recibida por los medios de comunicación.</p> <p>c. Ayudas a los desfavorecidos sociales.</p> <p>d. Ayuda para la integración y aceptación de las minorías étnicas.</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>e. Contribución a proyectos internacionales de ayuda al desarrollo.</p> <p>f. Apoyo al compromiso cívico de los ciudadanos/clientes y de los empleados.</p> <p>g. Intercambio productivo de conocimiento e información con terceros.</p> <p>h. Programa para la prevención de riesgos y la salud y los accidentes en los ciudadanos/clientes y en los empleados.</p> <p>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).</p>		

G. CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

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

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>a. Grado de consecución de los objetivos en términos de productos (prestación de servicios o entrega de productos).</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>b. b) Mejora de la calidad de la prestación de servicios o entrega de productos con respecto a los resultados de las mediciones.</p> <p>c. c) Relación coste-eficiencia o eficiencia de coste (resultados obtenidos al menor coste posible).</p> <p>d. d) Resultados de las inspecciones y auditorias.</p> <p>e. 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).</p> <p>f. f) Resultados de las actividades de benchmarking/benchlearning.</p> <p>g. g) Relación coste eficacia (efectos obtenidos al menor coste posible).</p>		

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos

1. Resultados en el campo de la gestión y la innovación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>a. Evidencias de la implicación en la organización de todos los grupos de interés.</p>		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> 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. 		

2. Resultados Económicos:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> a. Grado en el que se cumplen los objetivos económicos y presupuestarios. b. Grado en el que la organización 		

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>depende de sus recursos fiscales y de sus ingresos por tasas o por venta de sus servicios y productos.</p> <p>c. Evidencias de la capacidad para satisfacer y equilibrar los intereses económicos de todos los grupos de interés.</p> <p>d. Medidas del uso eficaz de los fondos operativos.</p> <p>e. Resultados de las inspecciones económicas y de las auditorías.</p>		

NOTA: Estos son ejemplos que aparecen en el Documento “Modelo CAF 2006”, las organizaciones pueden tener otras formas de desplegar los criterios que deben incluirlas cuando realizan su autodiagnóstico y sustentar sus puntos fuertes con las evidencias correspondientes.