

CAFE

EL MARC COMÚ D'AVALUACIÓ

Millorar una organització
per mitjà de l'autoavaluació



**Govern
de les Illes Balears**

Conselleria de Presidència
Direcció General
de Qualitat dels Serveis



CAFE

EL MARC COMÚ D'AVALUACIÓ

Millorar una organització
per mitjà de l'autoavaluació



**Govern
de les Illes Balears**

Conselleria de Presidència
Direcció General
de Qualitat dels Serveis

Aquesta edició del CAF en llengua catalana es va fer amb un equip de la Direcció General de Qualitat dels Serveis de la Conselleria de Presidència del Govern de les Illes Balears a principis de 2008, treballant amb els texts del Centre de Recursos del CAF (edició de 2006) de l'Institut Europeu d'Administració Pública (EIPA) i amb els de l'Agència Estatal d'Avaluació de Polítiques Públiques i Qualitat dels Serveis (AEVAL) de 2007.

Dipòsit legal: PM-2979-2008

SUMARI

Presentació	5
Introducció	7
Criteris dels agents facilitadors	17
Criteri 1: lideratge	18
Criteri 2: estratègia i planificació	23
Criteri 3: persones	27
Criteri 4: aliances i recursos	32
Criteri 5: processos	39
Criteris dels resultats	45
Criteri 6: resultats orientats als ciutadans/clients	46
Criteri 7: resultats en les persones	50
Criteri 8: resultats en la societat	53
Criteri 9: resultats clau del rendiment	56
Sistema de puntuació i quadres d'avaluació	59
Guia d'ús del CAF	73
Benchlearning	95
Glossari	101

PRESENTACIÓ

Establir un diagnòstic compartit del grau de maduresa de les organitzacions públiques és una de les accions imprescindibles que s'han de produir per impulsar la millora dels serveis que es presten, ja que, com és sabut, només es pot millorar el que es mesura i només estam disposats a canviar quan hi ha un consens bàsic sobre aquesta necessitat. I, com és el cas, si aquest diagnòstic es du a terme utilitzant instruments de gestió de qualitat, estam treballant en l'eix del bon govern, situant els ciutadans en el centre de les decisions.

Quan el Consell de Govern de les Illes Balears, a final d'agost de 2007, va prendre l'acord d'impulsar en el conjunt de la seva organització el Segon Pla Estratègic de Qualitat, va definir-ne en els fonaments, tant les activitats d'avaluació d'unitats, centres, empreses, etc., com les de caràcter estructural, com a activitats indispensables i habituals per al canvi organitzatiu que es pretén impulsar en tota l'organització. Perquè l'avaluació dels serveis públics i la seva millora no han de ser en el futur immediat una excepció, sinó que han de deixar de ser un luxe organitzatiu en les nostres institucions.

En l'acord es va establir que aquesta línia de treball es desenvoluparia utilitzant models i eines públics i per això, en aquest procés de conèixer periòdicament les fortaleeses i els punts dèbils de la nostra organització, ha de ser d'ús habitual per als directius i els responsables de diferent nivell dels serveis tant el model Ciutadania, creat per experts de diferents organismes públics de l'Estat espanyol i publicat l'any 1999, com el model CAF¹ (per les sigles en anglès) impulsat per la Unió Europea, la primera versió del qual es va publicar el 2003. Ambdós models, a més de ser construïts expressament per utilitzar-los en el món de les organitzacions i dels serveis públics, són d'ús lliure i gratuït, fet que, en un context de complexitat com el nostre i en la dimensió d'un govern autonòmic, els situa en una posició prioritària.

La construcció d'aquests models respongué a la necessitat de disposar d'instruments específics per avaluar serveis públics i també a la d'innovar en el camp de la gestió pública. La seva presència en el panorama dels serveis públics va suscitar un gran interès entre els experts més vinculats al foment de la gestió

¹ Common Assessment Framework.

de la qualitat i entre aquells que defensaven posicions i estratègies de canvi molt vinculades als valors de la cosa pública. A més, varen ser precursors d'altres iniciatives molt interessants, entre les quals s'ha de destacar la del Ministeri d'Administracions Públiques (MAP), que ha estat la creació més recent d'un altre model de característiques i plantejaments similars, denominat EVAM², el qual es comença a utilitzar en l'àmbit de l'Administració general de l'Estat.

Ciutadania i CAF són coneguts perquè s'han utilitzat en desenes d'experiències d'avaluació en l'àmbit espanyol i en centenars en l'àmbit europeu i s'han analitzat en cursos, seminaris i publicacions especialitzades, malgrat que encara no estan disponibles en català.

Tenint en compte l'ús intensiu que es vol proposar i partint, especialment, dels treballs desenvolupats en la versió de 2003 en castellà pel MAP i dels de la segona edició de 2007, revisada i ampliada per l'Agència d'Avaluació de Polítiques Públiques i Qualitat dels Serveis³ del Govern d'Espanya, un grup de tècnics d'aquest Govern està traduint els models esmentats.

Ara es presenta el primer document relatiu al CAF, que inclou els criteris, el sistema de puntuació i una guia d'ús. Sens dubte, la lectura d'aquest document oferirà als directius públics una oportunitat de reflexionar sobre els valors que s'impulsen en les institucions del nostre entorn. I aquest serà, amb tota certesa, el moment inicial d'un procés que ens permetrà oferir a la ciutadania els serveis públics que anhelan, els propis del segle XXI.

Albert Moragues Gomila

Conseller de Presidència

² Per les sigles en castellà, d'Evaluación, Aprendizaje y Mejora.

³ Per Emilio Casals, Consuelo Hidalgo, María Jesús Jiménez i Joaquín Ruiz, als qui agraïm el seu suport per a aquesta edició.

INTRODUCCIÓ

Definició

El Marc comú d'avaluació (CAF) és una eina de gestió de la qualitat total inspirada en el model d'excel·lència de la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (EFQM) i en el model de la Universitat Alemanya de Ciències Administratives de Speyer. Està basat en la premissa que els resultats excel·lents en el rendiment de l'organització, en els ciutadans/clients, en les persones i en la societat, s'assoleixen per mitjà d'un lideratge que dirigeixi l'estratègia i la planificació, les persones, les aliances i els recursos i els processos. El model examina l'organització des de diferents angles alhora, amb un enfocament holístic de l'anàlisi del rendiment de l'organització.

Origen i desenvolupament

El CAF és el resultat de la cooperació entre els ministres responsables d'Administració Pública de la Unió Europea (UE) i s'ha desenvolupat conjuntament sota els auspicis del Grup de Serveis Públics Innovadors (IPSG), grup de treball constituït per experts nacionals designats pels directors generals a fi de promoure els intercanvis i la cooperació respecte a vies innovadores de modernització de la prestació dels serveis públics i la governança en els estats membres de la Unió Europea.

El maig de 2000 es va presentar una versió pilot del CAF i la primera versió revisada va sortir el 2002. Per decisió dels directors generals d'Administració Pública, es va crear a l'Institut Europeu d'Administració Pública (EIPA) a Maastricht un Centre de Recursos del CAF (CR). L'EIPA, en una declaració de la seva estratègia, va assenyalar el seu interès a fer el paper de Centre de Recursos del CAF i va definir els seus objectius.

Juntament amb la xarxa de corresponsals nacionals del CAF, i assistit per la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (EFQM) i per la Universitat de

Speyer, el Centre de Recursos del CAF va preparar la implantació del model per mitjà de diferents vies i va avaluar-ne la utilització. Entre 2000 i 2005, aproximadament 900 organitzacions europees públiques varen utilitzar el CAF per millorar. Així mateix, fora d'Europa es percep un gran interès a utilitzar aquesta eina, com per exemple a la Xina, l'Orient Mitjà, la República Dominicana i el Brasil. Més de 300 usuaris del CAF varen participar en el primer i segon Esdeveniment Europeu CAF, que van tenir lloc a Roma (2003) i Luxemburg (2005), respectivament. Dos estudis elaborats per l'EIPA, en el context d'aquests esdeveniments, ofereixen informació detallada sobre l'ús del CAF a Europa i varen ser presos com a base per a la revisió del CAF 2006.

Per permetre la integració de bones pràctiques a les administracions públiques de tot Europa i potser de fora de les seves fronteres, s'ha desenvolupat a l'EIPA una base de dades d'aplicacions del CAF i aviat estarà disponible una eina electrònica CAF per a la comunitat d'usuaris. La pàgina web del CAF ofereix tota la informació disponible en l'àmbit europeu. El model s'està traduint a 19 idiomes i molts països estan desenvolupant també estructures específiques per al CAF, que inclouen activitats formatives, eines electròniques, documents, actes d'usuaris del CAF i bases de dades. Totes aquestes activitats asseguren la participació de tots els actors en la consecució de l'objectiu marcat per la presidència del Regne Unit: aconseguir 2.000 usuaris del CAF registrats el 2010.

Els ministres responsables d'Administració Pública de la Unió Europea varen expressar al final de la presidència luxemburguesa, el juny de 2005, el seu reconeixement pel fructífer intercanvi d'idees, experiències i bones i millors pràctiques entre les administracions públiques dels estats membres de la UE dins la Xarxa Europea d'Administracions Públiques (EUPAN) i pel desenvolupament i la utilització d'eines com ara el Marc comú d'avaluació. Així mateix, varen demanar més integració de l'enfocament de qualitat amb l'Agenda de Lisboa. La revisió del CAF 2006 ha pres en consideració aquesta demanda.

Propòsit principal i elements de suport

El CAF es presenta com una eina fàcil d'utilitzar per ajudar les organitzacions del sector públic d'Europa a utilitzar tècniques de gestió de la qualitat

per millorar el seu rendiment. El CAF ofereix un marc d'autoavaluació que és conceptualment similar al dels principals models de gestió de la qualitat total, en particular al model EFQM, però està específicament dissenyat per a les organitzacions del sector públic tenint en compte les seves peculiaritats.

El CAF té quatre propòsits principals:

1. Introduir l'Administració pública, de forma progressiva, en els principis de la gestió de la qualitat total i guiar-la per mitjà del coneixement i la utilització de l'autoavaluació, a partir de la planificació i el desenvolupament d'activitats fins a completar el cicle “planificar, desenvolupar, controlar i actuar” (PDCA).
2. Facilitar l'autoavaluació d'una organització pública a fi d'obtenir un diagnòstic i definir accions de millora.
3. Fer de pont entre els diferents models que s'usen en la gestió de la qualitat.
4. Facilitar el *benchlearning* entre les organitzacions del sector públic. Per aconseguir aquests propòsits s'han desenvolupat una sèrie d'elements que s'expliquen en aquest document: l'estructura de 9 criteris i 28 sub-criteris amb exemples; quadres d'avaluació per als criteris agents i per als resultats; guia d'ús per a l'autoavaluació, per a les accions de millora i per a projectes de *benchlearning*, i un glossari.

Organitzacions a què s'adreça

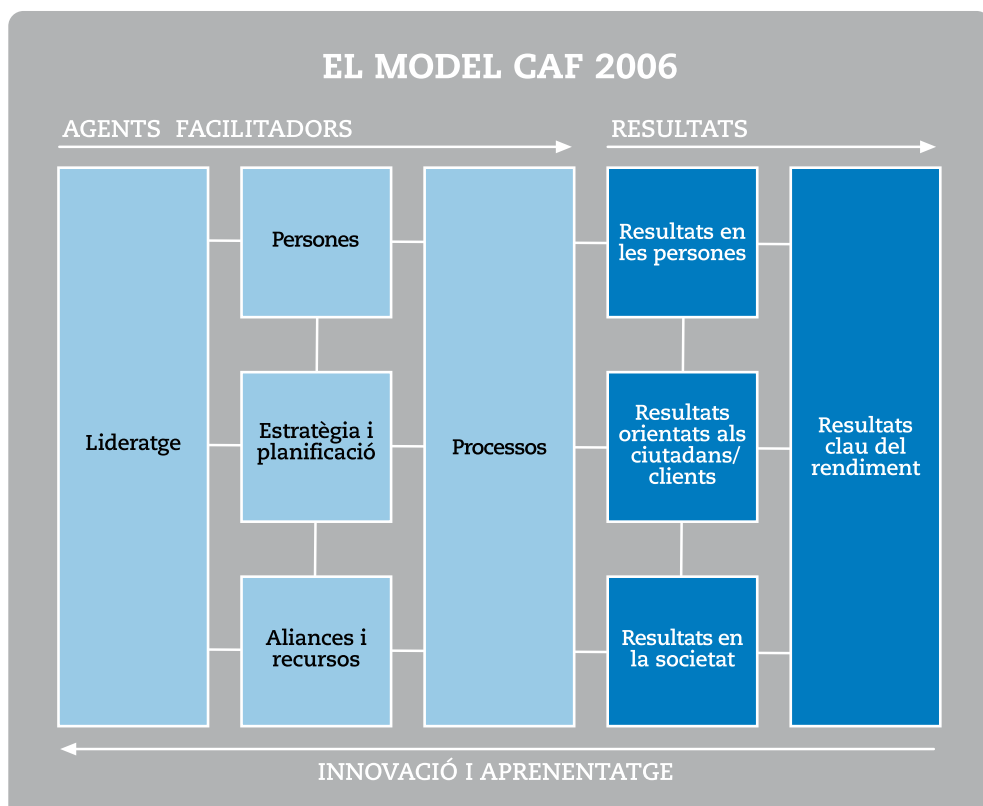
El CAF ha estat dissenyat per ser utilitzat en tot el sector públic i és aplicable a les organitzacions públiques pertanyents a l'Administració estatal, federal, regional o local. Es pot utilitzar en diverses circumstàncies, com a part d'un programa sistemàtic de reforma o com a base per a la millora en organitzacions específiques del sector públic. En alguns casos, i especialment en organitzacions molt grans, l'autoavaluació també es pot dur a terme en una part de l'organització, com una secció o un departament.

Personalització de l'eina

Com que el CAF és una eina genèrica, se'n pot recomanar la personalització de l'ús, però és obligatori el respecte als seus elements bàsics: 9 criteris, 28 subcriteris i el sistema de puntuació. La utilització dels exemples i el procés d'autoavaluació és lliure i flexible però es recomana tenir en compte els elements clau que figuren en la guia d'ús.

Estructura

L'estructura⁴ del CAF queda il·lustrada en el diagrama següent:



⁴ Basada en el model EFQM.

L'estructura de 9 quadres identifica els principals aspectes que han de ser considerats en l'anàlisi de qualsevol organització. Els criteris 1 a 5 es refereixen als agents facilitadors d'una organització i determinen el que fa una organització i com enfoca les seves tasques per assolir els resultats desitjats. En els criteris 6 a 9, els resultats assolits en les àrees dels ciutadans/clients, les persones, la societat i els resultats clau del rendiment es mesuren per mitjà de mesures de percepció i s'avaluen amb indicadors interns. Cada criteri es descompon en una sèrie de subcriteris. Els 28 subcriteris identifiquen els principals aspectes que han de ser considerats quan s'avalua una organització. Aquests subcriteris estan il·lustrats amb exemples que n'expliquen el contingut amb més detall i suggereixen possibles àrees a abordar per explorar com l'organització respon als requisits expressats en el subcriteri.

Característiques principals

La utilització del CAF proporciona a una organització un potent marc d'actuació per iniciar un procés de millora contínua.

El CAF proporciona:

- Una avaluació basada en evidències davant un conjunt de criteris que han estat àmpliament acceptats en el sector públic d'Europa.
- Unes oportunitats per identificar el progrés i destacar els èxits assolits.
- Un mitjà per donar coherència a la direcció i al consens sobre allò que és necessari fer per millorar una organització.
- Un nexa d'unió entre els resultats que s'han d'assolir i les pràctiques que els donen suport o agents facilitadors.
- Un mitjà per generar entusiasme entre els empleats de l'organització implicant-los en els processos de millora.
- Unes oportunitats per promoure i compartir bones pràctiques entre diferents àrees d'una organització i entre diferents organitzacions.
- Un mitjà per integrar iniciatives de qualitat en l'activitat normal de l'organització.
- Un mitjà per mesurar el progrés en el temps fent autoavaluacions periòdiques.

Conceptes i valors del CAF

Com a eina de gestió de la qualitat total, el CAF subscriu els conceptes fonamentals d'excel·lència definits per l'EFQM: orientació a resultats, orientació al client, lideratge i coherència, gestió per processos i fets, participació de les persones, millora contínua i innovació, aliances mútuament beneficioses i responsabilitat social corporativa. Tot això adreçat a la millora del rendiment d'una organització pública sobre la base d'aquests conceptes.

La gestió pública i la qualitat al sector públic es desenvolupen en unes condicions úniques i especials comparades amb el sector privat. Se'ls suposa unes condicions prèvies bàsiques, comunes a la nostra cultura administrativa i sociopolítica europea: legitimitat (democràtica, parlamentària), estat de dret i un comportament ètic basat en valors comuns i principis com ara transparència, rendició de comptes, participació, diversitat, igualtat, justícia social, solidaritat, col·laboració i partenariat.

Encara que el CAF en principi se centra en l'avaluació del rendiment de la gestió i la identificació de les seves causes organitzatives per fer possible la millora, la seva meta final és contribuir a la bona governança.

Per això, l'avaluació del rendiment du a la identificació dels següents **trets fonamentals** d'una organització del sector públic:

- Responsabilitat democràtica / rendició de comptes.
- Actuació dins d'un marc legislatiu, legal i regulador.
- Comunicació amb el nivell polític.
- Implicació dels grups d'interès i equilibri de les seves necessitats.
- Excel·lència en la prestació del servei.
- Bona relació qualitat-preu.
- Assoliment dels objectius.
- Gestió de la modernització, la innovació i el canvi.

Funcions interrelacionades dins del model

L'enfocament holístic de la gestió de la qualitat total i del CAF no significa simplement que tots els aspectes del funcionament d'una organització són avaluats detingudament, sinó que tots els elements que la componen tenen un impacte recíproc entre si.

S'ha de fer la distinció entre:

- Relacions de causa-efecte entre la part esquerra del diagrama del model (els agents facilitadors - les causes) i la part dreta (els resultats - els efectes).
- La relació holística entre les causes (els agents facilitadors).

Només a aquests últims es pot aplicar el caràcter holístic.

Interconnexions entre la part esquerra i la dreta del model

Consisteixen en la relació causa-efecte entre els agents facilitadors (causes) i els resultats (efectes), com també en la retroalimentació d'aquests últims als primers. La verificació dels nexes causa-efecte és de gran importància en l'autoavaluació, en què l'avaluador sempre ha d'examinar la coherència entre un resultat (o conjunt de resultats homogenis) i l'evidència recollida en el criteri i subcriteri relacionat dels agents facilitadors. Aquesta coherència és de vegades difícil de verificar, ja que a causa del caràcter holístic de l'organització les diferents causes (agents facilitadors) interactuen les unes amb les altres per produir els resultats. En tot cas, en el procés d'avaluació s'ha d'examinar l'existència d'una retroalimentació dels resultats del costat dret del model als criteris corresponents del costat esquerre.

Interconnexions entre els criteris i subcriteris dels agents facilitadors

Ja que la qualitat dels resultats està determinada en gran manera pel tipus i la intensitat de les relacions entre els agents facilitadors, en el procés d'autoavaluació s'han d'analitzar aquest tipus de relacions. De fet, la seva intensitat pot ser diferent d'unes organitzacions a altres i la seva naturalesa determina en gran manera la qualitat de l'organització. Les organitzacions excel·lents es caracteritzen, per exemple, per una forta interacció entre el cri-

teri 1 i els criteris 2, 3 i 4; i entre el 3 i el 4 i 5. Les relacions no estan òbviament limitades al nivell dels criteris. Sovint, les relacions o interaccions substancials es materialitzen al nivell dels subcriteris.

Importància de les evidències i dels mesuraments

La implantació de l'autoavaluació a les organitzacions públiques és molt difícil sense una informació fiable sobre les diferents funcions de l'organització. El CAF encoratja les organitzacions del sector públic a recollir i utilitzar informació, però molt sovint aquesta informació no està disponible en la primera autoavaluació. És per això que el CAF es considera algunes vegades com un “mesurament en base zero”, que indica les àrees en què és essencial començar a mesurar. Com més progressa una organització cap a la millora contínua, més informació recull i gestiona de forma progressiva, tant externament com internament.

Paper del sistema de puntuació

Un dels elements obligatoris del CAF és el sistema de puntuació. Encara que la identificació de punts forts i d'àrees de millora i les conseqüents accions de millora són els resultats més importants de l'autoavaluació, de vegades les organitzacions se centren massa en les puntuacions. En aquesta nova versió del CAF s'ha mantingut i reelaborat el sistema de puntuació.

Assignar una puntuació a cada subcriteri i criteri del CAF té quatre propòsits:

- Donar un indicatiu sobre la direcció que s'ha de seguir en les activitats de millora.
- Mesurar el propi progrés.
- Identificar bones pràctiques a partir d'una alta puntuació per als agents facilitadors i per als resultats.
- Ajudar a trobar associats vàlids per aprendre d'ells.

La novetat en el CAF 2006 és la posada a disposició de dues vies de puntuació:

la clàssica i l'afinada. Se n'ofereix més informació en el capítol dedicat a la puntuació.

Terminologia de gestió i glossari

Moltes organitzacions del sector públic que utilitzen el CAF per primera vegada s'enfronten amb una terminologia a la qual és difícil accedir. Tenir alguna experiència en gestió pública ajuda a vèncer aquesta dificultat, però moltes de les persones que duen a terme l'autoavaluació amb el CAF en poden estar mancades. El glossari, inclòs al final d'aquest document, pretén ajudar-los oferint una definició més precisa dels termes i conceptes fonamentals inclosos en el model.

Atesa la naturalesa dels “clients” del sector públic, volem deixar clar des del principi què entenem per *ciutadans/clients*. Aquest terme s'usa per a emfasitzar la doble relació entre l'Administració pública i:

- Els usuaris dels serveis.
- Tots els membres del públic, que com a ciutadans i contribuents tenen un interès en els serveis que es presten i en els seus productes.

Diferències entre el CAF 2002 i el CAF 2006

Els usuaris de les anteriors versions del CAF no tindran dificultats amb aquesta nova versió.

En el context de l'estratègia de Lisboa s'ha posat més èmfasi en la modernització i la innovació. Per tant, aquest tema està més explicat en els criteris de lideratge i estratègia mentre que la necessitat d'innovar permanentment els processos és present en el criteri 5.

La introducció i els exemples, els quals tenen una nova redacció, il·lustren millor la contribució de la gestió de la qualitat al sector públic a la bona governança. El sistema de puntuació permet a les organitzacions aprofundir en el coneixement de l'avaluació i centrar-se més en les seves accions de millora.

La guia d'ús de l'autoavaluació i dels plans de millora ofereix consells addicionals.

L'èxit recent del *benchlearning* amb el CAF ha inspirat les noves directrius en aquest camp.

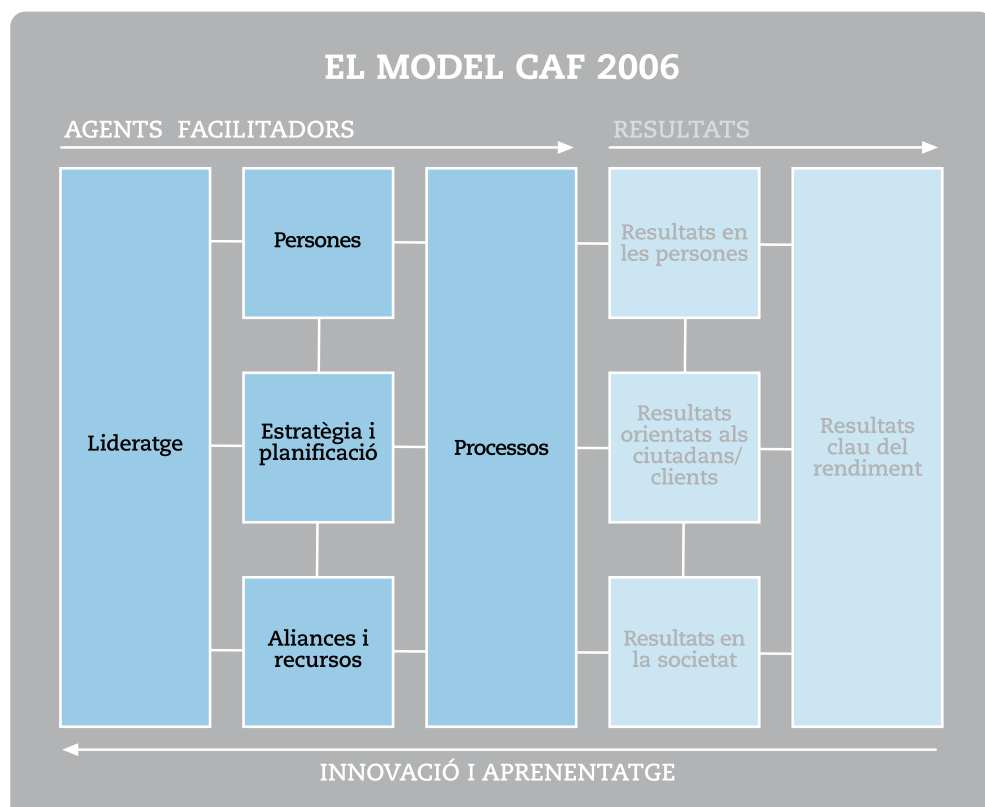
Resumint, l'autoavaluació segons el model CAF ofereix a l'organització una oportunitat per aprendre més sobre si mateixa. Comparat amb un model de gestió de la qualitat total, el CAF ha estat dissenyat com un model introductori i fàcil d'usar. Òbviament, les organitzacions que vulguin anar més enllà podran escollir algun dels models més complexos. El CAF té l'avantatge de ser compatible amb aquests models i, per tant, pot ser un primer pas per a una organització que vol anar més enllà en la gestió de la qualitat.

Sabem que el CAF funciona!

El CAF és de domini públic i gratuït. Les organitzacions poden utilitzar-lo lliurement.

CRITERIS DELS AGENTS FACILITADORS

Els criteris 1 a 5 tracten de les característiques dels agents facilitadors d'una organització. Aquests determinen què fa l'organització i com planteja les seves tasques per assolir els resultats desitjats. L'avaluació de les accions relacionades amb els criteris dels agents facilitadors s'haurà de basar en el seu quadre de valoració (vegeu el sistema de puntuació i els quadres d'avaluació).



Criteri 1: lideratge

SUBCRITERIS	
1.1	Dirigir l'organització i desenvolupar-ne la missió, la visió i els valors.
1.2	Desenvolupar i implantar un sistema per gestionar l'organització, l'acompliment i el canvi.
1.3	Motivar les persones de l'organització i donar-los suport i actuar com a model de referència.
1.4	Gestionar les relacions amb els polítics i amb altres grups d'interès per garantir que es comparteix la responsabilitat.

Definició

El comportament dels líders d'una organització pot ajudar a aclarir i a definir un propòsit comú, com també a crear un ambient en què l'organització i les persones que la componen assoleixin l'excel·lència.

Els líders dirigeixen l'organització i desenvolupen la missió, la visió i els valors necessaris per assolir l'èxit a llarg termini. Motiven les persones de l'organització, els donen suport i actuen com a models de referència amb un comportament apropiat i coherent amb els valors implícits i explícits.

Els líders desenvolupen, implanten i controlen el sistema de gestió de l'organització i en revisen el rendiment i els resultats. Són responsables de la millora de la gestió i de preparar-se per al futur introduint en l'organització els canvis necessaris per al compliment de la missió.

En el sector públic, els líders són la principal interfície entre l'organització i els polítics i assumeixen les responsabilitats de forma compartida. Així mateix, són responsables de la gestió de les relacions amb altres grups d'interès que assegurin la satisfacció de les seves necessitats.

Implicacions clau

En un sistema democràtic representatiu, els polítics electes defineixen les seves estratègies i les metes que volen assolir en les diferents àrees polítiques. Els líders de les organitzacions del sector públic ajuden els polítics a formular les polítiques assessorant-los en termes d'anàlisi, previsions i visió de futur, i són també responsables d'implantar-les i desenvolupar-les.

Per tant, dins el sector públic és necessari fer una distinció entre el paper dels líders polítics i el dels líders o directius de les organitzacions. El CAF se centra en la gestió de les organitzacions públiques i no en la "qualitat" de les polítiques públiques, que són responsabilitat dels polítics. A més dels seus propis valors, les organitzacions del sector públic europeu comparteixen una sèrie de valors comuns, com ara la legalitat, la transparència, l'equitat, la diversitat i el rebuig als conflictes d'interessos. Els líders comuniquen aquests valors a tota l'organització i els poden traduir a codis de conducta que guien el comportament professional de les persones de l'organització.

Els líders han de crear les condicions òptimes perquè la seva organització s'adapti als canvis continus de la societat a què serveix. Han de cercar oportunitats per innovar i modernitzar l'organització i integrar activament els enfocaments de l'Administració electrònica (*e-government*).

En general, es requereix que els líders de les organitzacions del sector públic treballin amb els recursos assignats per assolir els objectius i les metes, la qual cosa, de vegades, obliga a equilibrar les necessitats dels ciutadans, dels polítics i d'altres grups d'interès. Per això, els líders necessiten comprendre clarament qui són els seus clients, quines són les seves necessitats i com aquestes poden equilibrar-se amb els imperatius polítics, demostrant el seu compromís clar amb els primers i amb els altres grups d'interès.

Avaluació

Considerar les evidències del que fan els líders de l'organització per

1.1 Dirigir l'organització i desenvolupar-ne la missió, la visió i els valors

Exemples:

- a) Formular i desenvolupar la missió (quins són els nostres objectius) i la visió (on volem arribar) de l'organització implicant els grups d'interès rellevants i els empleats.
- b) Traduir la missió i la visió en objectius estratègics (llarg i mitjà termini) i operatius (concrets i a curt termini) i en accions concretes.
- c) Establir un marc de valors que inclogui la transparència, l'ètica i el servei als ciutadans, com també un codi de conducta, amb la participació dels grups d'interès.
- d) Enfortir la confiança i el respecte mutu entre els líders o directius i els empleats (per exemple, definint normes de bon lideratge).
- e) Crear les condicions adequades per al desenvolupament d'una comunicació efectiva. Assegurar que la missió, la visió, els valors i els objectius estratègics i operatius es comuniquen a tots els empleats de l'organització i a altres grups d'interès.
- f) Revisar periòdicament la missió, la visió i els valors reflectint els canvis en el medi extern.
- g) Gestionar els "conflictes d'interessos" identificant àrees potencials en què puguin aparèixer i oferint directrius als empleats.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 61 i 64.*

1.2 Desenvolupar i implantar un sistema per gestionar l'organització, l'acompliment i el canvi

Exemples:

- a) Desenvolupar processos i estructures organitzatives d'acord amb l'estratègia, la planificació i les necessitats i expectatives dels grups d'interès, utilitzant la tecnologia disponible.

- b) Definir formes de gestió apropiades (nivells, funcions, responsabilitats i competències o capacitats) i assegurar un sistema per gestionar els processos.
- c) Desenvolupar i consensuar objectius i metes mesurables per a tots els nivells de l'organització.
- d) Dirigir l'organització per aconseguir els objectius d'efectes i resultats tenint en compte les necessitats i expectatives dels diferents grups d'interès.
- e) Formular i alinear l'estratègia de xarxa i Administració electrònica amb els objectius estratègics i operatius de l'organització.
- f) Establir un sistema d'informació per a la gestió, incloent-hi auditories internes.
- g) Establir un marc adequat per a la gestió de projectes i el treball en equip.
- h) Aplicar permanentment sistemes de gestió de la qualitat total, com ara el model CAF i el model EFQM d'excel·lència.
- i) Desenvolupar en l'organització un sistema d'objectius estratègics i operatius o de mesurament del rendiment en tota l'organització (per exemple, quadre de comandament integral).
- j) Desenvolupar sistemes de gestió de la qualitat, com ara la Norma ISO 9001:2000, Service Level Agreements (SLAS) i diferents tipus de certificació.
- k) Identificar i establir les prioritats per introduir els canvis necessaris relatius al disseny organitzatiu i al model de gestió.
- l) Comunicar els canvis i les raons per al canvi als empleats i als grups d'interès rellevants.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 61 i 64.*

1.3 Motivar les persones de l'organització i donar-los suport i actuar com a model de referència

Exemples:

- a) Dirigir amb l'exemple, actuant d'acord amb els objectius i valors establerts.
- b) Demostrar la voluntat personal dels líders o directius a acceptar el canvi amb un diàleg constructiu.
- c) Mantenir informats els empleats sobre els temes clau que els concerneixen.
- d) Donar suport als empleats ajudant-los a complir les seves obligacions, a realitzar els seus plans i assolir els seus objectius, en consonància amb l'èxit dels objectius de l'organització.

- e) Estimular, animar i crear les condicions necessàries per a la delegació de competències, responsabilitats i capacitats (*empowerment*), incloent-hi la rendició de comptes.
- f) Promoure una cultura d'innovació i millora animant els empleats i donant-los suport perquè facin suggeriments i siguin proactius en la feina diària.
- g) Reconèixer i recompensar els esforços dels equips i les persones.
- h) Respectar i atendre les necessitats individuals i les circumstàncies personals dels empleats.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 61 i 64.*

1.4 Gestionar les relacions amb els polítics i amb altres grups d'interès per garantir que es comparteix la responsabilitat

Exemples:

- a) Identificar les polítiques públiques que afecten l'organització.
- b) Mantenir relacions proactives i regulars amb les autoritats polítiques de les corresponents àrees executives i legislatives.
- c) Assegurar que els objectius i les metes de l'organització estan alineats amb les polítiques públiques.
- d) Desenvolupar i mantenir aliances i xarxes amb els grups d'interès rellevants (ciutadans, ONG, grups d'interès, empreses i altres autoritats públiques).
- e) Implicar els polítics i altres grups d'interès en la definició dels objectius sobre productes i resultats i en el desenvolupament del sistema de gestió de l'organització.
- f) Tractar que l'organització i els serveis que presta obtenguin reconeixement públic i bona reputació.
- g) Desenvolupar un concepte de màrqueting (enfocat al producte o al servei) i comunicar-ho als grups d'interès.
- h) Participar en les activitats d'associacions professionals, organitzacions representatives i grups d'interès.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 61 i 64.*

Criteri 2: estratègia i planificació

SUBCRITERIS	
2.1	Recollir informació relativa a les necessitats presents i futures dels grups d'interès.
2.2	Desenvolupar, revisar i actualitzar l'estratègia i la planificació tenint en compte les necessitats dels grups d'interès i els recursos disponibles.
2.3	Implantar l'estratègia i la planificació en tota l'organització.
2.4	Planificar, implantar i revisar la modernització i la innovació.

Definició

La manera amb què l'organització combina de manera eficaç les seves activitats interrelacionades determina el seu rendiment total. L'organització implanta la seva missió i visió mitjançant una clara estratègia centrada en els grups d'interès, alineada amb les polítiques públiques i amb les necessitats d'aquests grups i sostinguda per una gestió dels recursos i els processos en contínua millora. L'estratègia es tradueix en plans, objectius i metes mesurables. La planificació i l'estratègia reflecteixen el que fa l'organització per implantar la modernització i la innovació.

Implicacions clau

L'estratègia i la planificació són part del cicle PDCA (planificar, desenvolupar, controlar i actuar), que comença per recollir informació sobre les necessitats presents i futures dels grups d'interès i sobre els efectes i resultats, amb la finalitat d'alimentar el procés de planificació. Això comprèn la utilització d'informació fiable, que inclou les percepcions dels grups d'interès per informar les polítiques operatives, la planificació i la direcció estratègica. La retroalimentació a partir d'un procés intern de revisió és també fonamental per introduir millores planificades en el funcionament de l'organització.

Per fer un seguiment efectiu i un mesurament dels resultats de l'organització és crucial identificar els factors crítics d'èxit —condicions que s'han de complir per assolir els objectius estratègics— i establir les metes per aconseguir-ho. Els objectius han de formular-se de manera que permetin diferenciar els productes i els efectes.

Les organitzacions hauran de controlar de forma crítica i coherent la implantació de la seva planificació i estratègia i actualitzar-les i adaptar-les quan es consideri necessari.

Avaluació

Considerar les evidències del que fan els líders de l'organització per

2.1 Recollir informació relativa a les necessitats presents i futures dels grups d'interès

Exemples:

- a) Identificar tots els grups d'interès rellevants.
- b) Recollir i analitzar de forma sistemàtica la informació sobre els grups d'interès i les seves necessitats i expectatives.
- c) Recollir periòdicament informació i analitzar-ne l'origen, l'exactitud i la qualitat. S'hi ha d'incloure la informació sobre variables importants com les referides al desenvolupament social, ecològic, econòmic, legal i demogràfic.
- d) Analitzar sistemàticament les fortaleeses i les debilitats de l'organització (per exemple, mitjançant un diagnòstic amb un sistema de gestió de la qualitat total, amb el CAF o l'EFQM, o una anàlisi DAFO).

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 61 i 64.*

2.2 Desenvolupar, revisar i actualitzar l'estratègia i la planificació tenint en compte les necessitats dels grups d'interès i els recursos disponibles

Exemples:

- a) Desenvolupar i aplicar mètodes per controlar, mesurar i avaluar el rendiment de l'organització en tots els nivells, assegurant el control de la implantació de l'estratègia de l'organització.
- b) Analitzar sistemàticament els riscos i les oportunitats (per exemple, amb una anàlisi DAFO) i identificar els factors crítics d'èxit avaluant regularment aquests factors en l'entorn de l'organització, inclosos els canvis polítics.
- c) Avaluar les tasques actuals en termes de productes (resultats) i efectes (impactes) i la qualitat dels plans estratègics i operatius.
- d) Equilibrar les tasques i els recursos, les pressions a curt i llarg termini i les demandes dels grups d'interès.
- e) Avaluar les necessitats de reorganitzar i millorar estratègies i mètodes de planificació.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 61 i 64.*

2.3 Implantar l'estratègia i la planificació en tota l'organització

Exemples:

- a) Implantar l'estratègia i la planificació mitjançant l'acord en la definició de les prioritats, establint el marc temporal, uns processos i una estructura organitzativa adequats.
- b) Implicar els grups d'interès en el procés d'implantació de l'estratègia i la planificació i prioritzar les seves expectatives i necessitats.
- c) Traduir els objectius estratègics i operatius de l'organització en els seus corresponents plans i tasques en totes les unitats i per a tots els individus de l'organització.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 61 i 64.*

2.4 Planificar, implantar i revisar la modernització i la innovació

Exemples:

- a) Crear i desenvolupar una nova cultura i preparació per a la innovació mitjançant la formació, el *benchmarking* i l'establiment de laboratoris d'aprenentatge (*learning labs*), centrant-se en el paper del pensament estratègic i la planificació.
- b) Controlar de forma sistemàtica els indicadors interns del canvi i les demandes externes de modernització i innovació.
- c) Planificar els canvis adreçats als processos de modernització i innovació (per exemple, aplicant serveis en xarxa) a partir del debat amb els grups d'interès.
- d) Integrar instruments i mesures; per exemple, mesuraments d'entrada (*input*) + sortida (*output*) + efecte (*outcome*); utilització de sistemes de gestió de la qualitat total.
- e) Assegurar el desplegament d'un sistema eficient de gestió del canvi que inclogui el control del progrés en la innovació.
- f) Assegurar la disponibilitat dels recursos necessaris per implantar els canvis planificats.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 61 i 64.*

Criteri 3: persones

SUBCRITERIS

- | | |
|------------|--|
| 3.1 | Planificar, gestionar i millorar amb transparència els recursos humans d'acord amb l'estratègia i la planificació. |
| 3.2 | Identificar, desenvolupar i aprofitar les capacitats dels empleats en consonància amb els objectius individuals i de l'organització. |
| 3.3 | Implicar els empleats per mitjà del diàleg i la responsabilització (<i>empowerment</i>). |

Definició

Les persones són l'organització. Són l'actiu més important de l'organització. La manera amb què els empleats interactuen els uns amb els altres i gestionen els recursos disponibles és el que, en última instància, decideix l'èxit d'una organització. El respecte, el diàleg, la responsabilització (*empowerment*) i un entorn segur i saludable són fonamentals per assegurar el compromís i la participació de les persones en el camí cap a l'excel·lència de l'organització. Aquesta gestiona, desenvolupa i permet que es desenvolupin les capacitats i tot el potencial del seu personal, tant pel que fa als individus com a tota l'organització, a fi de donar suport a la seva estratègia i planificació i al funcionament eficaç dels seus processos.

Implicacions clau

En el criteri 3 s'avalua si l'organització alinea els seus objectius estratègics amb els recursos humans de forma que aquests siguin identificats, desenvolupats, desplegats i atesos per aconseguir la utilització òptima i l'èxit. S'ha d'ampliar l'abast de la gestió de personal perquè sigui avantatjosa tant per a l'organització com per als empleats. Les persones han de ser ajudades perquè puguin desenvolupar tot el seu potencial. Cuidar el benestar de les persones és un aspecte important de la gestió del personal.

Quan les organitzacions creen marcs per permetre que els empleats desenvolupin les seves capacitats, assumeixin més responsabilitats i prenguin més iniciativa, aquests contribueixen al desenvolupament de la seva feina. Tot això es fa possible assegurant que els empleats associïn els seus objectius d'acompliment amb els objectius estratègics de l'organització i també implicant-los en l'establiment de polítiques relacionades amb la selecció, la formació i el reconeixement de les persones.

Finalment, el criteri 3 reflecteix la capacitat dels directius o líders i dels empleats per cooperar activament en el desenvolupament de l'organització, trencant els compartiments estanc per mitjà del diàleg, creant espais per a la creativitat, la innovació i els suggeriments per millorar els resultats. Tot això ajuda a incrementar la satisfacció dels empleats.

L'aplicació correcta de la política de personal no és únicament responsabilitat del departament de recursos humans, depèn sobretot dels líders, directius i caps de departament de tota l'organització, de com atenen els problemes de les persones i de com promouen activament una cultura de comunicació i transparència. Les organitzacions poden tenir en compte, en avaluar el seu rendiment, qualsevol restricció en la seva llibertat d'acció que es derivi de les polítiques nacionals o generals de personal, de retribucions, etc., i indicar com operen amb aquestes restriccions per optimitzar el potencial del seu personal.

Avaluació

Considerar les evidències del que fan els líders de l'organització per

3.1 Planificar, gestionar i millorar amb transparència els recursos humans d'acord amb l'estratègia i la planificació

Exemples:

- a) Analitzar periòdicament les necessitats actuals i futures de recursos humans, tenint en compte les necessitats i expectatives dels grups d'interès.
- b) Desenvolupar i comunicar una política de gestió de recursos humans basada en l'estratègia i la planificació de l'organització.

- c) Assegurar que les capacitats de les persones (selecció, distribució, desenvolupament) són les adequades per desenvolupar les tasques i per equilibrar-les amb les responsabilitats.
- d) Controlar la inversió en recursos humans en la producció i el desenvolupament de serveis en xarxa.
- e) Controlar i consensuar una política clara amb criteris objectius per a la selecció, la promoció, la remuneració, el reconeixement i l'assignació de funcions de gestió.
- f) Assegurar unes bones condicions de treball en tota l'organització, incloent-hi l'atenció a les necessitats sobre salut i seguretat.
- g) Gestionar el procés de selecció i el desenvolupament de la carrera professional amb criteris de justícia, igualtat d'oportunitats i atenció a la diversitat (per exemple, gènere, orientació sexual, discapacitat, edat, raça, religió).
- h) Assegurar que les condicions de treball són propícies per conciliar la vida laboral i familiar dels empleats.
- i) Prestar atenció especial a les necessitats dels empleats més desfavorits o amb discapacitat.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. Vegeu quadres pàg. 61 i 64.

3.2 Identificar, desenvolupar i aprofitar les capacitats dels empleats en consonància amb els objectius individuals i de l'organització

Exemples:

- a) Identificar les capacitats actuals de les persones, tant en el pla individual com de l'organització, en termes de coneixement, habilitats i actituds.
- b) Debatre, establir i comunicar una estratègia per desenvolupar capacitats. Això inclou un pla general de formació consensuat basat en les necessitats actuals i futures de l'organització i de les persones (per exemple, fent distinció entre programes de formació obligatoris i optatius).
- c) Desenvolupar i consensuar activitats i plans de formació per a tots els empleats, posant especial èmfasi en temes de gestió, lideratge i habilitats per tractar amb els clients/ciutadans i associats. Així mateix, pot incloure formació en tècniques per prestar serveis en xarxa.

- d) Desenvolupar habilitats gerencials i de lideratge, com també competències relacionals de gestió relatives a les persones de l'organització, els ciutadans/clients i els associats.
- e) Donar suport als nous empleats i ajudar-los (per exemple, per mitjà de l'acompanyament individualitzat —*coaching*—, la tutoria o l'assignació d'un mentor).
- f) Promoure la mobilitat interna i externa dels empleats.
- g) Desenvolupar i promoure mètodes moderns de formació (per exemple, enfocaments multimèdia, formació en el lloc de treball, formació per mitjans electrònics —*e-learning*—).
- h) Planificar les activitats formatives i el desenvolupament de tècniques de comunicació en les àrees de gestió de riscos i de conflictes d'interès.
- i) Avaluar l'impacte dels programes de formació i desenvolupament de les persones en relació amb el cost d'activitats, per mitjà del control i l'anàlisi cost-benefici.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. Vegeu quadres pàg. 61 i 64.

3.3 Implicar els empleats per mitjà del diàleg i la responsabilització (*empowerment*)

Exemples:

- a) Promoure una cultura de comunicació i diàleg oberts i de treball en equip.
- b) Crear de forma proactiva un entorn propici i desenvolupar mecanismes adequats per recollir idees i suggeriments dels empleats (per exemple, sistemes de suggeriments, grups de treball, tècnica de la pluja d'idees —*brainstorming*—).
- c) Implicar els empleats i els seus representants en el desenvolupament de plans, estratègies, metes, disseny de processos i en la identificació i implantació d'accions de millora.
- d) Procurar el consens o l'acord entre directius i empleats sobre els objectius i la manera de mesurar-ne la consecució.
- e) Realitzar periòdicament enquestes als empleats i publicar-ne els resultats, els resums i les interpretacions.

- f) Assegurar que els empleats tenen l'oportunitat d'opinar sobre els seus caps o directius.
- g) Consultar amb els representants dels empleats (per exemple, amb els sindicats).

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 61 i 64.*

Criteri 4: aliances i recursos

SUBCRITERIS	
4.1	Desenvolupar i implantar relacions amb associats clau.
4.2	Desenvolupar i establir aliances amb els ciutadans/clients.
4.3	Gestionar les finances.
4.4	Gestionar la informació i el coneixement.
4.5	Gestionar la tecnologia.
4.6	Gestionar les instal·lacions.

Definició

Com l'organització planifica i gestiona les seves aliances clau —especialment amb els ciutadans/clients— a fi de donar suport a la seva estratègia i planificació i al funcionament eficaç dels seus processos. En aquest sentit, les aliances són recursos importants per al bon funcionament de l'organització.

Al costat de les aliances, les organitzacions necessiten els recursos més tradicionals, com ara recursos financers, tecnològics, instal·lacions, per assegurar el seu funcionament eficaç. Aquests recursos s'utilitzen i es desenvolupen per donar suport a l'estratègia i als processos més importants de l'organització a fi d'assolir els objectius de la manera més eficient possible. Amb una gestió transparent, les organitzacions poden retre comptes als ciutadans/clients sobre l'ús legítim dels recursos disponibles.

Implicacions clau

En una societat en continu canvi i creixent complexitat, les organitzacions públiques han de gestionar les relacions amb altres organitzacions tant públiques com privades per fer realitat els seus objectius estratègics.

Una altra conseqüència d'aquesta complexitat és la necessitat d'incrementar el paper actiu dels ciutadans/clients com a associats clau. Els termes *ciutadà* i *client* es refereixen al diferent paper dels ciutadans com a interessats i com a usuaris del servei. En aquest criteri, el CAF se centra en la participació dels ciutadans en els temes del sector públic i en el desenvolupament de polítiques públiques obertes cap a les seves necessitats i expectatives.

A l'hora de gestionar els seus recursos financers, sovint les organitzacions del sector públic estan subjectes a més limitacions i pressions que les del sector privat. La capacitat de les organitzacions públiques per generar recursos financers addicionals pot ser limitada, igual que la seva llibertat per assignar o reassignar els seus fons als serveis la prestació dels quals se'ls ha encomanat. Per tant, és fonamental que es mesuri l'eficàcia i l'eficiència dels serveis que es presten.

Els sistemes de gestió financera, control intern i comptabilitat són la base d'una sòlida rendició de comptes sobre els costos. Encara que, sovint, les organitzacions públiques tenen poc a dir en l'assignació de recursos, mostrar la seva capacitat per prestar més i millors serveis a menor cost suposa l'oportunitat d'oferir serveis més innovadors o productes que poden ser introduïts més ràpidament. És important identificar les necessitats d'informació i coneixement de l'organització i que s'haurien d'introduir en els processos de revisió de l'estratègia i la planificació. L'organització s'ha d'assegurar que compta oportunament amb la informació i el coneixement adequats i en formats accessibles per facilitar als empleats el desenvolupament eficaç de la seva feina.

L'organització s'ha d'assegurar que comparteix la informació i el coneixement rellevants amb els grups d'interès clau i amb altres grups d'interès segons les seves necessitats.

Avaluació

Considerar les evidències del que fan els líders de l'organització per

4.1 Desenvolupar i implantar relacions amb associats clau

Exemples:

- a) Identificar potencials associats estratègics i la naturalesa de l'aliança (per exemple, comprador-proveïdor, coproducció, serveis en xarxa).
- b) Establir acords apropiats d'associació tenint en compte la naturalesa de la relació (per exemple, comprador-proveïdor, col·laborador-coproductor de productes o serveis, cooperació, serveis en xarxa).
- c) Definir les responsabilitats mútues en la gestió de les aliances, inclosos els controls.
- d) Controlar i avaluar periòdicament els processos, els resultats i la naturalesa de les relacions.
- e) Promoure i organitzar aliances per a tasques específiques i desenvolupar i implantar projectes conjunts amb altres organitzacions del sector públic.
- f) Crear les condicions per als intercanvis de personal amb els associats.
- g) Promoure activitats en l'àrea de responsabilitat social corporativa.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 61 i 64.*

4.2 Desenvolupar i establir aliances amb els ciutadans/clients

Exemples:

- a) Promoure la implicació dels ciutadans/clients en matèries del sector públic i en els processos de presa de decisions polítiques (per exemple, per mitjà de grups de consulta, enquestes, sondeigs d'opinió, cercles de qualitat).
- b) Estar oberts a les idees, als suggeriments i a les queixes dels ciutadans/clients, desenvolupant i utilitzant els mecanismes adequats per recollir-los (per exemple, per mitjà d'enquestes, grups de consulta, qüestionaris, bústies de queixes i suggeriments, sondeigs d'opinió, etc.).

- c) Assegurar una política proactiva d'informació (per exemple, sobre les competències de determinades autoritats públiques, sobre els seus processos, etc.).
- d) Assegurar la transparència de l'organització incloent-hi la de les seves decisions i el seu desenvolupament (per exemple, publicant informes anuals, fent conferències de premsa i penjant informació a la intranet).
- e) Animar activament els ciutadans/clients perquè s'organitzin i expressin les seves necessitats i requisits i donar suport a les agrupacions de ciutadans.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 61 i 64.*

4.3 Gestionar les finances

Exemples:

- a) Alinear la gestió financera amb els objectius estratègics.
- b) Assegurar transparència financera i pressupostària.
- c) Assegurar una gestió eficient dels recursos financers.
- d) Introduir sistemes innovadors de planificació pressupostària i de planificació de costs (per exemple, pressuposts pluriennals, programes de pressupost per projectes, pressuposts de gènere).
- e) Controlar permanentment els costs de la prestació i producció i del compliment dels estàndards de qualitat dels serveis i productes habituals, tenint en compte la participació de les unitats de l'organització.
- f) Delegar i descentralitzar les responsabilitats financeres mantenint un control financer centralitzat.
- g) Basar les decisions d'inversió i el control financer en l'anàlisi cost-benefici.
- h) Desenvolupar i introduir controls financers moderns (per exemple, mitjançant auditories financeres internes) i promoure la transparència del control financer entre els empleats.
- i) Crear sistemes paral·lels de comptabilitat de costs i financers amb inclusió de balanços (comptabilitat de capitals).
- j) Assegurar l'assignació de costs interns (per exemple, preus de trans-

ferència: es factura a les unitats per serveis interns).

- k) Incloure dades de resultats no financers en els documents pressupostaris.
- l) Introduir anàlisis comparatives (per exemple, *benchmarking*) entre els diferents actors i organitzacions.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 61 i 64.*

4.4 Gestionar la informació i el coneixement

Exemples:

- a) Desenvolupar sistemes per gestionar, emmagatzemar, mantenir i avaluar la informació i el coneixement de l'organització d'acord amb l'estratègia i els objectius operatius.
- b) Garantir que la informació disponible externament sigui recollida, processada i usada eficaçment.
- c) Controlar constantment la informació i el coneixement de l'organització, assegurar-ne la rellevància, l'exactitud, la fiabilitat i la seguretat i alinear-los amb la planificació estratègica i amb les necessitats actuals i futures dels grups d'interès.
- d) Desenvolupar canals interns per difondre la informació en cascada a tota l'organització i assegurar-se que tots els empleats tenen accés a la informació i al coneixement relacionats amb les seves tasques i els seus objectius.
- e) Garantir l'accés i l'intercanvi d'informació rellevant amb tots els grups d'interès i presentar-la de forma accessible per als usuaris.
- f) Garantir que es reté dins l'organització, en la mesura que sigui possible, la informació i el coneixement clau dels empleats, en el cas que aquests deixin l'organització.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 61 i 64.*

4.5 Gestionar la tecnologia

Exemples:

- a) Implantar una política integral de gestió de la tecnologia d'acord amb els objectius estratègics i operatius.
- b) Aplicar de forma eficient les tecnologies més adequades a:
 - La gestió de tasques.
 - La gestió del coneixement.
 - Les activitats formatives i de millora.
 - La interacció amb els grups d'interès i associats.
 - El desenvolupament i manteniment de les xarxes internes i externes.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 61 i 64.*

4.6 Gestionar les instal·lacions

Exemples:

- a) Equilibrar l'eficiència i eficàcia de l'emplaçament físic de l'organització amb les necessitats i expectatives dels usuaris (per exemple, centralització enfront de descentralització dels edificis).
- b) Garantir l'ús segur, eficient i ergonòmicament adequat de les oficines basat en els objectius estratègics i operatius, l'accessibilitat per transport públic, les necessitats personals dels empleats, la cultura local i les limitacions físiques (per exemple, despatxos oberts enfront de despatxos individuals, oficines mòbils) i dels equipaments tècnics (per exemple, nombre de PC i fotocopiadores a cada departament).
- c) Garantir el manteniment eficient, eficaç, planificat i sostenible dels edificis, les oficines i els equips.
- d) Garantir l'ús eficaç, eficient i sostenible dels mitjans de transport i els recursos energètics.
- e) Garantir l'adequada accessibilitat física dels edificis d'acord amb les necessitats i expectatives dels empleats i dels ciutadans/clients (per exemple, accés a aparcament o transport públic).

- f) Desenvolupar una política integral per gestionar els actius físics, inclouent-hi la possibilitat d'un reciclatge segur, per exemple, mitjançant la gestió directa o la subcontractació.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. Vegeu quadres pàg. 61 i 64.

Criteri 5: processos

SUBCRITERIS

- | | |
|------------|---|
| 5.1 | Identificar, dissenyar, gestionar i millorar els processos de forma contínua. |
| 5.2 | Desenvolupar i prestar serveis i productes orientats als ciutadans/clients. |
| 5.3 | Innovar els processos amb la participació dels ciutadans/clients. |

Definició

Com l'organització identifica, gestiona, millora i desenvolupa els seus processos clau per donar suport a l'estratègia i la planificació. La innovació i la necessitat de generar cada vegada més valor per als ciutadans/clients i altres grups d'interès són dos dels elements impulsors més importants en el desenvolupament dels processos.

Implicacions clau

En qualsevol organització hi ha una relació biunívoca entre el bon nivell d'acompliment i el seu funcionament per processos, cada un d'aquests constituït per una sèrie d'activitats consecutives que transformen els recursos o entrades (*inputs*) en resultats o sortides i efectes, afegint-hi valor. Aquests processos poden ser de naturalesa diversa. Els processos nuclears són crítics per a la prestació de serveis o productes. Els processos de gestió condueixen l'organització i els processos de suport procuren els recursos necessaris. Només els processos més importants, els processos clau, són objecte d'avaluació en el CAF. Un element crucial per a la identificació, l'avaluació i la millora dels processos és la seva contribució i eficàcia en relació amb el compliment de la missió de l'organització. La participació dels ciutadans/clients en les diferents etapes de la gestió de processos i la presa en consideració les seves expectatives contribueixen a la seva fiabilitat i qualitat total.

La naturalesa dels processos en les organitzacions públiques de serveis pot variar molt, des d'activitats relativament abstractes com el suport al desenvolupament de polítiques o la regulació de les activitats econòmiques, fins a activitats molt concretes relacionades amb la prestació de serveis. En tots els casos, l'organització hauria de ser capaç d'identificar els processos clau que fa per obtenir els productes i efectes esperats, tenint en compte les expectatives dels ciutadans/clients i altres grups d'interès.

El paper dels ciutadans/clients pot ser exercit en tres nivells: 1) implicant els seus representants en associacions o en mostres específiques de ciutadans en el disseny dels productes i serveis de l'organització; 2) col·laborant amb ells en la implantació de serveis i productes; 3) facultant-los per dur a terme serveis i productes per si mateixos o per accedir-hi.

En l'Administració pública són freqüents els processos amb funcions interrelacionades i per això és crucial integrar de forma satisfactòria l'eficàcia i eficiència dels processos molt interdependents. Per això, s'han de procurar formes d'integració organitzativa ben experimentades, com ara la creació d'equips de gestió dels processos interrelacionats i la designació de directors d'equip.

Exemples de processos de l'Administració pública:

- **Processos nuclears**

- Provisió de serveis bàsics vinculats a la missió de l'organització (per exemple, recaptació de tributs i pagaments de prestacions de la Seguretat Social).
- Atenció al client per mitjà de la gestió de les demandes d'informació.
- Formulació i execució de polítiques legislatives.

- **Processos de gestió**

- Avaluació de la qualitat de la recaptació de tributs.
- Processos de presa de decisions.

- **Processos de suport**

- Pressupost i planificació.
- Processos de gestió de recursos humans.

En les unitats de suport, els processos clau hauran d'estar lligats a la seva funció de suport a l'organització, que és la responsable de la prestació dels serveis essencials.

És important revisar contínuament els processos, ja que el disseny, la innovació i les noves tecnologies arriben al mercat a un ritme cada vegada més gran. A fi d'aprofitar els avantatges de les millores potencials, les organitzacions públiques s'han d'assegurar que tenen mecanismes que els permetin rebre informació de tots els grups d'interès sobre la importància de productes i serveis.

Avaluació

Considerar el que fa l'organització per

5.1 Identificar, dissenyar, gestionar i millorar els processos de forma contínua

Exemples:

- a) Identificar, descriure i documentar els processos clau de forma contínua.
- b) Identificar i assignar responsabilitats als propietaris dels processos.
- c) Implicar els empleats i els grups d'interès externs en el disseny i desenvolupament dels processos clau.
- d) Assignar recursos als processos en funció de la importància relativa de la seva contribució a la consecució de les finalitats estratègiques de l'organització.
- e) Recollir, registrar i comprendre els requisits legals i altres regulacions relacionades amb els processos de l'organització, analitzant-los i fent propostes per a la racionalització dels processos legalment integrats amb la finalitat d'eliminar les càrregues administratives innecessàries i la burocràcia.
- f) Definir indicadors de procés i establir objectius de resultats orientats als ciutadans/clients.
- g) Coordinar i sincronitzar els processos.

- h) Controlar i avaluar els impactes dels serveis en xarxa i de l'Administració electrònica en els processos de l'organització (per exemple, en l'eficiència, la qualitat i l'eficàcia).
- i) Millorar els processos sobre la base dels mesuraments d'eficiència, eficàcia i resultats (productes i efectes), treballant amb els grups d'interès.
- j) Analitzar i avaluar els processos clau, els riscos i els factors crítics d'èxit, tenint en compte els objectius de l'organització i els canvis en l'entorn.
- k) Identificar, dissenyar i implantar canvis en els processos que condueixin a serveis prestats en finestra única.
- l) Mesurar i revisar l'eficàcia dels canvis dels processos i desenvolupar activitats de *benchmarking* per aconseguir millores.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 61 i 64.*

5.2 Desenvolupar i prestar serveis i productes orientats als ciutadans/clients

Exemples:

- a) Implicar els ciutadans/clients en el disseny i la millora dels serveis i productes (per exemple, per mitjà d'enquestes, grups focals, investigacions sobre l'adequació dels serveis o productes o sobre si tenen en compte aspectes com el gènere i la diversitat).
- b) Implicar els ciutadans/clients i altres grups d'interès en el desenvolupament dels estàndards de qualitat dels serveis, dels productes i de la informació.
- c) Desenvolupar directrius i normativa clares utilitzant un llenguatge senzill.
- d) Implicar els ciutadans/clients en el disseny i desenvolupament de les fonts i els canals d'informació.
- e) Proporcionar als ciutadans/clients la disponibilitat d'informació apropiada i fiable per proporcionar-los assistència i suport.
- f) Promoure l'accessibilitat a l'organització, per exemple, amb horaris flexibles i amb documents en diversos suports (llenguatge apropiat, Internet, cartells, fullets, braille).

- g) Promoure la comunicació per mitjans electrònics i la interacció amb els ciutadans/clients.
- h) Desenvolupar sistemes i procediments que permetin oferir respostes fonamentades a les consultes i gestionar les queixes.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 61 i 64.*

5.3 Innovar els processos amb la participació dels ciutadans/clients

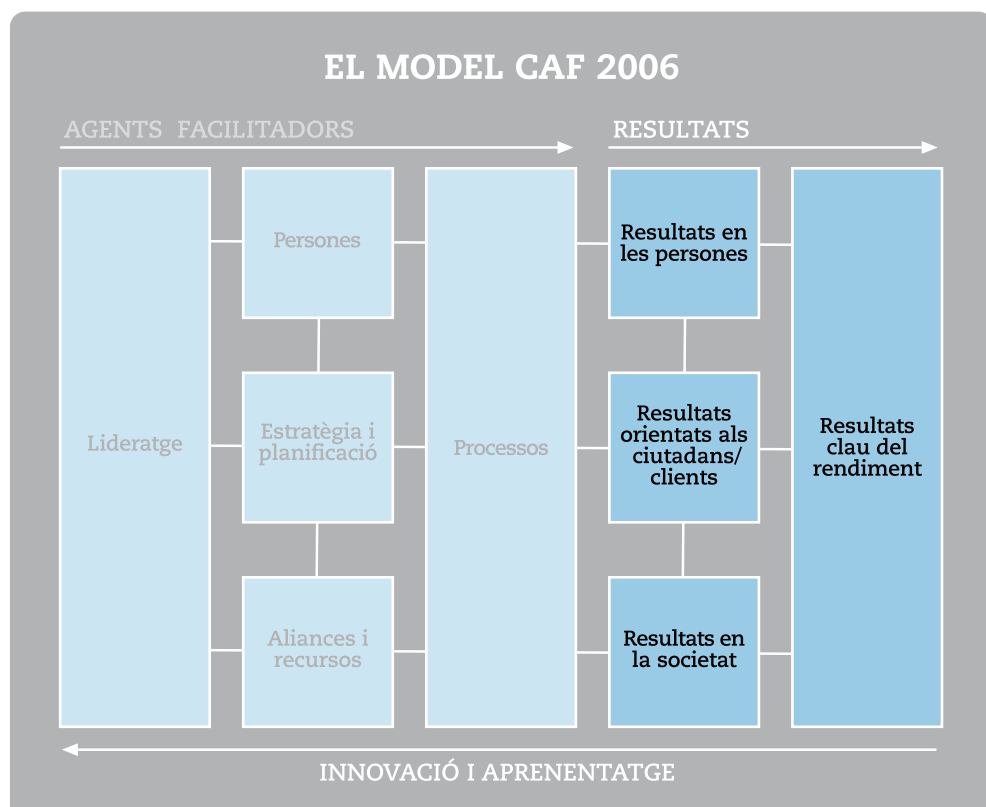
Exemples:

- a) Aprendre de les innovacions d'altres organitzacions, tant nacionals com internacionals.
- b) Implicar els grups d'interès en la innovació dels processos, per exemple amb proves pilot de nous serveis i solucions de l'Administració electrònica.
- c) Implicar els ciutadans/clients i altres grups d'interès en la innovació dels processos.
- d) Proporcionar els recursos necessaris per innovar els processos.
- e) Identificar, analitzar i vèncer els obstacles a la innovació.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 61 i 64.*

CRITERIS DELS RESULTATS

A partir del criteri 6 en endavant, l'objecte de l'avaluació canvia dels criteris dels agents facilitadors als resultats. En els criteris dels resultats es mesuren les percepcions: el que els empleats, els ciutadans/clients i la societat pensen de l'organització. Així mateix, es disposa d'indicadors interns de rendiment que mostren com de bé ho està fent l'organització en relació amb els objectius que s'ha fixat —els efectes. L'avaluació dels resultats requereix una sèrie de respostes diferents, per la qual cosa d'ara endavant aquestes estaran basades en el Quadre d'avaluació de resultats. (Vegeu el sistema de puntuació i els quadres d'avaluació.)



Criteri 6: resultats orientats als ciutadans/clients

SUBCRITERIS

- | | |
|------------|---|
| 6.1 | Resultats dels mesuraments de la satisfacció dels ciutadans/clients. |
| 6.2 | Indicadors utilitzats per mesurar els resultats en els ciutadans/clients. |

Definició

Els resultats que assoleix l'organització en relació amb la satisfacció dels ciutadans/clients amb l'organització i els productes i serveis que presta.

Implicacions clau

Les organitzacions del sector públic tenen una relació complexa amb el públic que en alguns casos es pot caracteritzar com una relació amb clients —sobretot en el cas de la prestació directa de serveis per part de les organitzacions públiques—, mentre que en altres casos es pot descriure com una relació amb ciutadans, en la qual l'organització està cridada a determinar i fer respectar l'entorn en el qual es desenvolupa la vida social i econòmica. Com que les dues facetes no sempre poden separar-se clarament, descriurem aquesta complexa situació com una relació de ciutadà/client. Els ciutadans/clients són els receptors o beneficiaris de l'activitat i dels productes o els serveis de les organitzacions del sector públic i s'han de definir, encara que no de forma restrictiva, com els usuaris bàsics dels serveis prestats.

Les organitzacions del sector públic presten serveis d'acord amb les polítiques del govern central, regional o local i són responsables de retre comptes davant els actors polítics corresponents.

El rendiment de l'organització respecte als requisits legals es preveu en l'apartat de resultats de l'organització (criteri 9). Els objectius de les polítiques públiques els estableix el govern corresponent, i poden o no estar impulsats pels ciutadans/clients. Els mesuraments de satisfacció dels ciutadans/clients solen fer-se sobre àrees que han estat identificades com a importants pels grups de clients i es basen en allò que l'organització pot millorar en el marc de les seves competències específiques per a la prestació de serveis.

Per a totes les organitzacions del sector públic és molt important mesurar directament la satisfacció dels seus ciutadans/clients en relació amb la imatge global de l'organització, els productes i serveis que presta, la seva transparència i la participació dels ciutadans/clients. Generalment, les organitzacions utilitzen enquestes a ciutadans/clients per conèixer el grau de satisfacció, però es poden utilitzar altres eines complementàries com ara grups focals o mostres d'usuaris.

La informació que es pot recollir inclou dades sobre els productes i els serveis, la imatge de l'organització, la cortesia, l'amabilitat i l'empatia del personal.

Avaluació

Prendre en consideració quins resultats ha assolit l'organització en els seus esforços per satisfer les necessitats i expectatives dels clients i ciutadans, mitjançant

6.1 Resultats dels mesuraments de la satisfacció dels ciutadans/clients

Exemples:

- a) Resultats en relació amb la imatge general de l'organització (simpatia i equitat en el tracte; flexibilitat i habilitat per manejar solucions individuals).
- b) Resultats en relació amb la implicació i la participació.
- c) Resultats en relació amb l'accessibilitat (per exemple, horaris d'obertura al públic i temps d'espera, finestra única).
- d) Resultats en relació amb els productes i serveis (per exemple, qua-

litat, fiabilitat, conformitat amb els estàndards de qualitat, temps o terminis de tramitació, qualitat de l'assessorament prestat als ciutadans/clientes).

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 62 i 68.*

6.2 Indicadors utilitzats per mesurar els resultats en els ciutadans/clientes

Exemples:

Indicadors en relació amb la imatge global de l'organització:

- a) Nombre i temps de tramitació de les queixes (per exemple, casos de resolució de conflictes d'interessos).
- b) Accions realitzades per millorar el grau de confiança del públic en l'organització i en els seus productes i serveis.
- c) Temps d'espera.
- d) Temps de tramitació en la prestació dels serveis.
- e) Activitats de formació del personal en relació amb el tracte eficaç als ciutadans/clientes (per exemple, professionalitat, comunicació empàtica i tracte).
- f) Indicadors de compliment de normes sobre aspectes relacionats amb el gènere i la diversitat.

Indicadors en relació amb la participació:

- g) Grau d'implicació dels grups d'interès en el disseny i la prestació dels serveis i productes o en el disseny dels processos de presa de decisions.
- h) Sugeriments rebuts i registrats.
- i) Implantació i grau d'utilització de nous i innovadors mètodes per atendre els ciutadans/clientes.

Indicadors en relació amb els productes i serveis:

- j) Compliment dels estàndards de qualitat de servei publicats (per exemple a les cartes de serveis).

- k) Nombre d'expedients contra els quals s'ha recorregut per errors o de casos que han requerit repetir el procés o compensacions.
- l) Accions realitzades per millorar la disponibilitat, l'exactitud i la transparència de la informació.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 62 i 68.*

Criteri 7: resultats en les persones

SUBCRITERIS

- | | |
|------------|---|
| 7.1 | Resultats dels mesuraments de la satisfacció i de la motivació de les persones. |
| 7.2 | Indicadors de resultats en les persones. |

Definició

Els resultats que està assolint l'organització en relació amb les capacitats, la motivació, la satisfacció i l'acompliment del seu personal.

Implicacions clau

Aquest criteri es refereix a la satisfacció de totes les persones de l'organització. Generalment, les organitzacions fan enquestes per conèixer el grau de satisfacció del personal, però es poden utilitzar altres eines complementàries com ara els grups focals, les enquestes i les avaluacions. Així mateix, poden mesurar l'acompliment dels empleats i el grau de desenvolupament de les seves aptituds.

Les restriccions externes sovint limiten la llibertat de l'organització en aquest àmbit. Per tant, s'haurien d'exposar clarament les restriccions esmentades i els esforços de l'organització per superar-les i tractar d'influir-hi.

És important per a tots els tipus d'organitzacions públiques registrar directament els resultats en les persones en allò referent a la imatge que els empleats tenen de l'organització i de la seva missió, a l'entorn de treball, als líders de l'organització i dels sistemes de gestió, al desenvolupament de la carrera professional, al desenvolupament de les capacitats del personal i als productes i serveis que presta l'organització. Les organitzacions haurien de disposar d'una àmplia varietat d'indicadors interns en relació amb l'acompliment de les persones que els permeti mesurar els resultats assolits

en relació amb els objectius i les expectatives en àrees com ara la satisfacció general dels empleats, el seu acompliment, el desenvolupament de les seves capacitats, la seva motivació i el seu grau de compromís amb l'organització.

Avaluació

Considerar quins resultats ha assolit l'organització per satisfer les necessitats i expectatives del seu personal, per mitjà de

7.1 Resultats dels mesuraments de la satisfacció i de la motivació de les persones

Exemples:

Resultats en relació amb la satisfacció global amb:

- a) La imatge i el rendiment global de l'organització (per a la societat, els ciutadans/clients, altres grups d'interès).
- b) El grau de conscienciació dels empleats amb el conflicte d'interessos.
- c) El grau de compromís dels empleats amb l'organització i la seva missió.

Resultats relatius a la satisfacció amb la direcció i els sistemes de gestió:

- d) La capacitat de l'alta direcció de l'organització i els directius mitjans per dirigir l'organització (per exemple, establint objectius, assignant recursos, etc.) i per comunicar-se.
- e) El reconeixement dels esforços individuals i dels equips.
- f) L'enfocament adoptat per l'organització per innovar.

Resultats en relació amb la satisfacció amb les condicions de treball:

- g) L'entorn de treball i la cultura de l'organització (per exemple, com es gestionen els conflictes, les queixes i els problemes personals).
- h) L'enfocament envers les qüestions socials (per exemple, flexibilitat d'horaris, conciliació de la vida familiar i laboral, la salut).
- i) La presa en consideració de la igualtat d'oportunitats i del tracte i comportaments justos a l'organització.

Resultats en relació amb la motivació i la satisfacció amb la carrera professional i el desenvolupament de les capacitats:

- j) La capacitat de la direcció per promoure una estratègia de recursos humans i un desenvolupament sistemàtic de les capacitats i el coneixement pels empleats de les metes de l'organització.
- k) Voluntat dels empleats per acceptar els canvis.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. Vegeu quadres pàg. 62 i 68.

7.2 Indicadors dels resultats en les persones

Exemples:

- a) Indicadors en relació amb la satisfacció (per exemple, nivells d'absentisme o baixa laboral per malaltia, índexs de rotació del personal, nombre de queixes).
- b) Indicadors en relació amb el rendiment (per exemple, índexs de productivitat, resultats de les avaluacions).
- c) Nivells d'utilització dels empleats de les tecnologies de la informació i el coneixement.
- d) Indicadors en relació amb el desenvolupament de les capacitats (per exemple, taxes de participació i d'èxit de les activitats formatives, eficàcia de la utilització del pressupost per a activitats formatives).
- e) Evidències de les capacitats per tractar amb els ciutadans/clients i per respondre a les seves necessitats.
- f) Índexs de rotació del personal dins l'organització (mobilitat).
- g) Indicadors en relació amb la motivació i la implicació (per exemple, índexs de resposta a les enquestes de personal, nombre de propostes de millora, participació en grups de discussió interns).
- h) Nombre i freqüència d'accions de reconeixement als individus i als equips.
- i) Nombre d'informes sobre possibles casos de conflicte d'interessos identificats.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. Vegeu quadres pàg. 62 i 68.

Criteri 8: resultats en la societat

SUBCRITERIS

- | | |
|------------|---|
| 8.1 | Resultats dels mesuraments de percepció dels grups d'interès sobre el rendiment social de l'organització. |
| 8.2 | Indicadors del rendiment social establerts per l'organització. |

Definició

Els resultats que està assolint l'organització per satisfer les necessitats i expectatives de la comunitat local, nacional i internacional. Aquí es pot incloure la percepció de com l'organització està orientada i contribueix a la qualitat de vida, al medi ambient i a la conservació dels recursos globals, com també als propis mesuraments interns d'eficàcia que tengui l'organització sobre la seva contribució a la societat.

Implicacions clau

Les organitzacions del sector públic tenen un impacte en la societat per la naturalesa de les seves activitats principals o del mandat establert per la llei, i els resultats d'aquestes activitats nuclears afectaran directament o indirectament determinats beneficiaris. Aquestes anàlisis dels efectes immediats sobre aquests beneficiaris es mostraran en la satisfacció dels ciutadans/clients (criteri 6) i en els resultats clau del rendiment (criteri 9).

Aquest criteri mesurarà l'impacte, cercat o no, de l'organització en la societat; per exemple, els efectes globals de les polítiques de l'organització més enllà de la seva activitat principal, missió o mandat legal. En aquest sentit, l'anàlisi pot incloure els impactes derivats dels objectius planificats, i també les conseqüències no cercades, com, per exemple, els efectes secundaris, que poden influir en la societat tant positivament com negativament.

Els mesuraments poden incloure tant els aspectes qualitatius de percepció com els indicadors quantitatius, i es poden referir a:

- L'impacte econòmic.
- La dimensió social (per exemple, persones discapacitades).
- La qualitat de vida.
- L'impacte en el medi ambient.
- La qualitat de la democràcia.

Avaluació

Prendre en consideració què està aconseguint l'organització en el seu impacte en la societat, amb referència a

8.1 Resultats dels mesuraments de percepció dels grups d'interès sobre el rendiment social de l'organització

Exemples:

- a) Consciència del públic en general sobre l'impacte del funcionament de l'organització sobre la qualitat de vida dels ciutadans/clients.
- b) Reputació de l'organització (per exemple, com a patrona o contribuent a la societat local o global).
- c) Impacte econòmic en la societat en l'àmbit local, regional, nacional i internacional.
- d) Enfocament envers les qüestions mediambientals (per exemple, protecció contra renous i contaminació).
- e) Impacte mediambiental en la societat, en l'àmbit local, regional, nacional i internacional.
- f) Impacte en la societat en relació amb la sostenibilitat en l'àmbit local, regional, nacional i internacional.
- g) Impacte en la societat tenint en compte la qualitat de la participació democràtica en l'àmbit local, regional, nacional i internacional.
- h) Opinió del públic en general sobre l'accessibilitat i la transparència de l'organització.

- i) Comportament ètic de l'organització.
- j) To de les aparicions en els mitjans de comunicació.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 62 i 68.*

8.2 Indicadors del rendiment social establerts per l'organització

Exemples:

- a) Relacions amb autoritats rellevants, grups i representants de la comunitat.
- b) Grau de cobertura rebuda pels mitjans de comunicació.
- c) Ajudes als desfavorits socials.
- d) Ajuda per a la integració i acceptació de les minories ètniques.
- e) Contribució a projectes internacionals d'ajuda al desenvolupament.
- f) Suport al compromís cívic dels ciutadans/clients i dels empleats.
- g) Intercanvi productiu de coneixement i informació amb tercers.
- h) Programa per a la prevenció de riscos i la salut i els accidents en els ciutadans/clients i en els empleats.
- i) Activitats de l'organització per preservar i mantenir els recursos (per exemple, grau de compliment de les normes mediambientals, ús de materials reciclats, utilització de mitjans de transport respectuosos amb el medi ambient, reducció de les molèsties, danys i renou, i de l'ús de subministraments com gas, aigua i electricitat.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. *Vegeu quadres pàg. 62 i 68.*

Criteri 9: resultats clau del rendiment

SUBCRITERIS

- | | |
|------------|---|
| 9.1 | Resultats externs: consecució d'objectius en termes de productes i efectes. |
| 9.2 | Resultats interns. |

Definició

Els resultats que està obtenint l'organització en relació amb la seva estratègia i planificació i amb les necessitats i expectatives dels diferents grups d'interès (resultats externs); i amb la seva gestió i millora (resultats interns).

Implicacions clau

Els resultats clau del rendiment es refereixen a tot allò que l'organització hagi determinat que són èxits essencials i mesurables de l'èxit de l'organització a curt i llarg termini. Representen la capacitat de les polítiques i els processos per assolir les finalitats i els objectius, incloent-hi aquelles metes específiques impulsades políticament.

Els resultats clau del rendiment es poden dividir en:

1. Resultats externs

Mesures de l'eficàcia de les polítiques i dels serveis i productes en termes de capacitat per millorar les condicions dels beneficiaris directes: l'assoliment de metes clau en termes de resultats —serveis i productes— i efectes de les activitats nuclears de l'organització sobre els grups d'interès (eficàcia).

2. Resultats interns

Mesures del funcionament intern de l'organització: la gestió, la millora i el rendiment econòmic (eficiència i economia).

És molt possible que aquestes mesures estiguin íntimament lligades a la política i l'estratègia (criteri 2), a les aliances i als recursos (criteri 4) i als processos (criteri 5).

Avaluació

Considerar les evidències de les metes assolides per l'organització en relació amb

9.1 Resultats externs: consecució d'objectius en termes de productes i efectes

Exemples:

- a) Grau de consecució dels objectius en termes de productes (prestació de serveis o lliurament de productes).
- b) Millora de la qualitat de la prestació de serveis o lliurament de productes respecte als resultats dels mesuraments.
- c) Relació cost-eficiència o eficiència de cost (resultats obtinguts al menor cost possible).
- d) Resultats de les inspeccions i auditories.
- e) Resultats de la participació en concursos, premis a la qualitat i certificació dels sistemes de gestió de la qualitat. (Premi a l'excel·lència – Taula de classificació / *Benchmark*).
- f) Resultats de les activitats de *benchmarking/benchlearning*.
- g) Relació cost-eficàcia (efectes obtinguts al menor cost possible).

Puntuau utilitzant el *Quadre de puntuació d'agents facilitadors*. **Vegeu quadres pàg. 62 i 68.**

9.2 Resultats interns

Exemples:

Resultats en el camp de la gestió i la innovació:

- a) Evidències de la implicació en l'organització de tots els grups d'interès.
- b) Resultats de l'establiment d'aliances i de les activitats dutes a terme conjuntament.

- c) Evidències de la capacitat per satisfer i equilibrar les necessitats de tots els grups d'interès.
- d) Evidències de l'èxit de la millora i innovació de les estratègies, les estructures i els processos de l'organització.
- e) Evidències de la millora en l'ús de tecnologies de la informació (en la gestió del coneixement intern o en la comunicació interna i externa i el treball en xarxa).
- f) Resultats de les inspeccions i auditories.
- g) Rendiment dels processos.

Resultats econòmics:

- h) Grau en què es compleixen els objectius econòmics i pressupostaris.
- i) Grau en què l'organització depèn dels seus recursos fiscals i dels seus ingressos per taxes o per venda dels seus serveis i productes.
- j) Evidències de la capacitat per satisfer i equilibrar els interessos econòmics de tots els grups d'interès.
- k) Mesures de l'ús eficaç dels fons operatius.
- l) Resultats de les inspeccions econòmiques i de les auditories.

Puntuau utilitzant el Quadre de puntuació d'agents facilitadors. **Vegeu quadres pàg. 62 i 68.**

SISTEMA DE PUNTUACIÓ I QUADRES D'AVALUACIÓ

Per què s'ha de puntuar

Assignar una puntuació a cada subcriteri i criteri del model CAF té quatre propòsits principals:

1. Oferir informació i indicis sobre la direcció que s'ha de seguir per desenvolupar activitats de millora.
2. Mesurar el propi progrés, quan es fan autoavaluacions periòdiques amb el CAF, cada any o cada dos anys, la qual cosa es considera una bona pràctica segons la majoria dels enfocaments de qualitat.
3. Identificar bones pràctiques a partir de puntuacions altes per als agents facilitadors i per als resultats. Una puntuació alta dels resultats indica, generalment, l'existència de bones pràctiques als agents facilitadors.
4. Ajudar a trobar associats vàlids per aprendre d'ells (*benchmarking*, com ens comparam, i *benchlearning*, què aprenem els uns dels altres).

Tanmateix, respecte al *benchlearning* s'ha d'indicar que la comparació de les puntuacions del CAF és arriscada i té un valor relatiu, sobretot si es fa sense la intervenció d'avaluadors externs amb experiència i degudament entrenats per validar les puntuacions de forma homogènia en diferents organitzacions públiques. El propòsit principal del *benchlearning* és comparar les diferents formes de gestionar els agents facilitadors i assolir els resultats. En aquest sentit, les puntuacions una vegada validades poden constituir el punt de partida. És així com el *benchlearning* pot contribuir a la millora.

Com s'ha de puntuar

La novetat que aporta el CAF 2006 és que ofereix dos sistemes de puntuació: el clàssic i l'afinat. El sistema de puntuació clàssic és una versió actualitzada dels quadres de puntuació del CAF 2002. El sistema afinat està pensat per a organitzacions que volen reflectir de forma més detallada l'anàlisi dels sub-criteris i permet puntuar, per a cada subcriteri, totes les fases del cicle PDCA (planificar, desenvolupar, controlar i actuar) simultàniament. El cicle PDCA és el fonament dels dos sistemes de puntuació.

En el CAF 2006 la puntuació ha estat revisada, passant d'una escala de 0-5 del CAF 2002 a una altra de 0-100, perquè és la més estesa i acceptada universalment en l'àmbit internacional.

Sistema de puntuació clàssic

Aquesta forma de puntuació acumulativa ajuda l'organització a conèixer millor el cicle PDCA i a dirigir-se de forma positiva cap a un enfocament de qualitat.

En el quadre d'avaluació dels agents facilitadors, la fase PDCA sols és apropiada quan les activitats de *benchlearning* formen part del cicle de millora contínua.

En el quadre d'avaluació dels resultats es distingeix entre les tendències dels resultats i l'assoliment dels objectius.

En ambdós quadres, les puntuacions que es varen definir en la versió de 2002 del CAF figuren en la columna "Nivell 2002".

Quadres d'avaluació 1

FASE	QUADRE D'AGENTS FACILITADORS 1	PUNTUACIÓ	NIVELL 2002*
	No feim res en aquest camp. No tenim informació, o és molt anecdòtica.	0-10	0
PLANIFICAR	Hem definit un pla d'acció.	11-30	1
DESENVOLUPAR	Estam implantant o aplicam el pla d'acció.	31-50	2
CONTROLAR	Controlam o revisam si estam fent les coses bé i de la forma correcta.	51-70	3
ACTUAR	A partir del control o de la revisió, ajustam el que sigui necessari.	71-90	4
PDCA	Tot el que feim ho planificam, ho implantam, ho controlam i ho ajustam sistemàticament i aprenem d'altres. Estam en un procés de millora contínua en aquest camp.	91-100	5

* Aquesta columna és a títol informatiu. No forma part del quadre d'avaluació del CAF 2006.

Instruccions:

- S'ha d'elegir el nivell que hagi assolit l'organització: planificar, desenvolupar, controlar o actuar. Aquesta manera de puntuar és acumulativa. Es necessita haver completat una fase (per exemple, controlar) abans de passar a la fase següent (actuar).
- S'ha de donar una puntuació entre 0 i 100 segons el nivell que hagi assolit l'organització dins de la fase. L'escala de 100 permet especificar el grau de desplegament i d'implantació de l'enfocament.

QUADRE DE RESULTATS 1	PUNTUACIÓ	NIVELL 2002*
No mesuram resultats o no tenim informació disponible.	0-10	0
Es mesuren resultats i aquests mostren tendències negatives o els resultats no assoleixen els objectius rellevants.	11-30	1
Els resultats mostren tendències estacionàries o s'assoleixen alguns objectius rellevants.	31-50	2
Els resultats mostren un progrés sostingut o s'assoleixen la majoria dels objectius rellevants.	51-70	3
Els resultats mostren un progrés substancial o s'assoleixen tots els objectius rellevants.	71-90	4
S'aconsegueixen resultats excel·lents i sostinguts. S'assoleixen tots els objectius rellevants. Es fan comparacions, i aquestes són favorables, amb organitzacions rellevants per a tots els resultats clau.	91-100	5

* Aquesta columna és a títol informatiu. No forma part del quadre d'avaluació del CAF 2006.

Instruccions:

- S'ha de puntuar entre 0 i 100 per a cada subcriteri en una escala dividida en 6 nivells (que es corresponen amb el quadre de resultats del CAF 2002).
- Per a cada nivell, s'ha de considerar la tendència, l'assoliment dels objectius o bé ambdues coses.

Sistema de puntuació afinat

El sistema de puntuació afinat és una manera de puntuar de forma simultània més pròxim a la realitat en què moltes organitzacions estan treballant (DESENVOLUPAR) però de vegades sense la planificació suficient (PLANIFICAR).

- En el quadre d'agents facilitadors, l'èmfasi es posa més en el PDCA com un cicle i el progrés està representat en una espiral on cada volta del cercle de millora pot tenir lloc en cada fase: PLANIFICAR, DESENVOLUPAR, CONTROLAR I ACTUAR.
- Les activitats de benchlearning es tenen en compte al nivell més alt de totes les fases.
- Aquesta manera de puntuar ofereix més informació sobre les àrees en què la millora és més necessària.
- El quadre de resultats indica si l'organització ha d'intensificar les tendències o bé centrar-se en la consecució d'objectius.

Quadres d'avaluació 2

QUADRE D'AGENTS FACILITADORS 2								
ESCALA		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	RESULTAT PUNTUACIÓ
FASE	EVIDÈNCIA	Sense evidències o sols algunes idees	Alguna evidència feble relativa a algunes àrees	Algunes bones evidències relatives a àrees rellevants	Fortes evidències relatives a la majoria de les àrees	Evidències molt fortes relatives a totes les àrees	Evidències excel·lents, comparades amb altres organitzacions relatives a totes les àrees	
PLANIFICAR	La planificació està basada en les necessitats i expectatives dels grups d'interès. La planificació està desplegada en totes les àrees rellevants de l'organització de forma sistemàtica							
	PUNTUACIÓ							
DESENVOLUPAR	El desenvolupament de l'activitat es gestiona mitjançant processos i responsabilitats definits i es desplega per totes les àrees rellevants de l'organització de forma sistemàtica							
	PUNTUACIÓ							
CONTROLAR	Els processos definits es controlen amb indicadors rellevants i es revisen en totes les àrees rellevants de l'organització de forma sistemàtica							
	PUNTUACIÓ							
ACTUAR	Es fan accions correctores i de millora a partir dels resultats de la revisió en totes les àrees rellevants de l'organització de forma sistemàtica							
	PUNTUACIÓ							
TOTAL/400								
PUNTUACIÓ/100								

Instruccions per a cada subcriteri:

- S'ha de llegir la definició de cada fase (planificar, desenvolupar, controlar, actuar).
- S'han de trobar les evidències de les fortaleeses i les debilitats i fer un judici global per a cada fase en la casella corresponent. Aquest judici es pot il·lustrar amb alguns exemples de les evidències a fi de no complicar excessivament l'exercici de puntuació. Tanmateix, els qui vulguin aprofundir més poden posar tots els exemples o evidències en les diferents caselles de les quatre fases i calcular la mitjana aritmètica per a cada fase.
- S'ha de calcular la suma de les puntuacions de les quatre fases i dividir-la per 4 per obtenir una puntuació sobre 100 per al subcriteri. Aquesta puntuació s'hauria de considerar versemblant i coherent; per exemple, la puntuació total no hauria d'excedir la xifra de 40 si qualsevol de les quatre fases avaluades (planificar, desenvolupar, controlar i actuar) és menor o igual a 20. No hauria d'excedir de 60 si qualsevol de les fases és menor de 30.

Exemple de puntuació amb el sistema afinat: criteris agents facilitadors.

Subcriteri 1.1. Dirigir l'organització i desenvolupar-ne la missió, la visió i els valors.

Síntesi de les evidències que es posen de manifest en l'autoavaluació (punt de partida per planificar la millora i base per a la puntuació).

- 1.1.a.** Fa tres anys, per iniciativa del director general i amb la participació de tots els directius de l'organització, es varen definir la missió i la visió de l'organització i es varen plasmar en un document en color que va ser distribuït entre els empleats.
- 1.1.b.** No s'ha fet res encara en la definició dels valors i el codi de conducta, encara que el director de Recursos Humans ha desenvolupat un projecte amb aquesta finalitat. Els quadres intermedis seran convidats a un seminari per reflexionar junts sobre els valors de l'organització, que cristal·litzarà en el procés d'ensenyament sobre les posicions que s'han d'adoptar en situacions difícils.

- 1.1.c.** En el procés de definició de la missió i visió no han estat implicats ni els empleats ni els ciutadans/clients, ni altres grups d'interès. Tanmateix, fa dos anys es va prendre consciència de la importància d'aquesta participació quan els directius de l'organització varen participar en seminaris sobre gestió de la qualitat total i en un en particular sobre el model CAF. Es va prendre, llavors, la decisió de fer enquestes d'opinió internes i externes per recollir les percepcions dels empleats i dels ciutadans/clients. Els resultats varen posar de manifest que els quadres intermedis i els empleats consideraven la definició de missió i visió com una cosa de cara a la galeria, totalment allunyada de la realitat, i que els objectius no semblaven estar en sintonia amb aquestes definicions. Quant als ciutadans/clients, les enquestes varen indicar la necessitat d'alinejar les percepcions dels directius amb les dels clients. S'han planificat diverses reunions dels directius i empleats amb els ciutadans, que tindran lloc en breu. Així mateix, es va prendre la decisió de fer cada anys enquestes als empleats i clients i s'ha planificat una autoavaluació en tota l'organització.
- 1.1.d.** Les enquestes esmentades més amunt haurien de garantir que en el futur les definicions de missió i visió siguin revisades periòdicament i actualitzades tenint en compte les necessitats i expectatives dels clients i altres grups d'interès i que es reforci la participació dels empleats i la comunicació dins l'organització.

Totes les evidències esmentades es col·loquen en la següent matriu d'agents facilitadors per ajudar a assignar una puntuació global per a cada subcriteri. Atenció: això no significa necessàriament donar puntuacions a cada exemple en particular. Les caselles en blanc es poden utilitzar per fer anotacions, per passar de les evidències recollides durant l'avaluació del subcriteri a una puntuació global del subcriteri i com a guia per a la discussió a la reunió de consens.

Exemple

QUADRE D'AGENTS FACILITADORS 2								
ESCALA		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	RESULTAT PUNTUACIÓ
FASE	EVIDÈNCIA	Sense evidències o sols algunes idees	Alguna evidència feble relativa a algunes àrees	Algunes bones evidències relatives a àrees rellevants	Fortes evidències relatives a la majoria de les àrees	Evidències molt fortes relatives a totes les àrees	Evidències excel·lents, comparades amb altres organitzacions relatives a totes les àrees	
PLANIFICAR	La planificació està basada en les necessitats i expectatives dels grups d'interès. La planificació està desplegada en totes les àrees rellevants de l'organització de forma sistemàtica			1 b				
	PUNTUACIÓ			50				50
DESENVOLUPAR	El desenvolupament de l'activitat es gestiona mitjançant processos i responsabilitats definits i es desplega per totes les àrees rellevants de l'organització de forma sistemàtica			1 a				
	PUNTUACIÓ			40				40
CONTROLAR	Els processos definits es controlen amb indicadors rellevants i es revisen en totes les àrees rellevants de l'organització de forma sistemàtica					1 c		
	PUNTUACIÓ					85		85
ACTUAR	Es fan accions correctores i de millora a partir dels resultats de la revisió en totes les àrees rellevants de l'organització de forma sistemàtica	1 b						
	PUNTUACIÓ	5						5
TOTAL/400								180
PUNTUACIÓ/100								45

Quadre de resultats 2

QUADRE DE RESULTATS 2							
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	RESULTAT PUNTUACIÓ
TENDÈNCIES	No hi ha mesuraments	Tendències negatives	Tendències estacionàries o progrés modest	Progrés sostingut	Progrés substancial	Comparacions positives per a tots els resultats rellevants	
	PUNTUACIÓ						
OBJECTIUS	No hi ha informació o aquesta és anecdòtica	Els resultats no assoleixen els objectius	S'assoleixen pocs objectius	S'assoleixen alguns objectius rellevants	S'assoleixen la majoria dels objectius rellevants	S'assoleixen tots els objectius	
	PUNTUACIÓ						
TOTAL/200							
PUNTUACIÓ/100							

Instruccions:

- S'han de considerar, d'una banda, les tendències dels resultats durant almenys tres anys i, de l'altra, els objectius assolits l'últim any.
- S'ha de donar una puntuació a les tendències, entre 0 i 100 en una escala dividida en sis nivells.
- S'ha de donar una puntuació a l'èxit dels objectius l'últim any, entre 0 i 100 en una escala dividida en sis nivells.
- S'ha de calcular la suma de les tendències i de l'èxit dels objectius i dividir-la per 2 per obtenir la puntuació sobre 100 per al subcriteri.

Exemple de puntuació amb el sistema afinat: resultats

Subcriteri 9.1. Resultats clau del rendiment. Resultats externs

Síntesi de les evidències recollides en l'autoavaluació (punt de partida per al pla de millora i base per a la puntuació)

A començaments d'any, per a la preparació de la reunió estratègica, l'equip directiu va elaborar un informe sobre els resultats clau del rendiment de l'últim any a fi d'optimitzar la planificació estratègica per al pròxim. Les conclusions de l'informe varen ser clares: els objectius de resultats s'havien aconseguit en més d'un 50% i en comparació de l'any anterior s'havia avançat un 10%. Lluny de quedar en l'anonimat, les crítiques a aquestes conclusions varen ser debatudes intensament pels membres de l'equip directiu.

Exemple

QUADRE DE RESULTATS 2							
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	RESULTAT PUNTUACIÓ
TENDÈNCIES	No hi ha mesuraments	Tendències negatives	Tendències estacionàries o progrés modest	Progrés sostingut	Progrés substancial	Comparacions positives per a tots els resultats rellevants	
	PUNTUACIÓ		45				45
OBJECTIUS	No hi ha informació o aquesta és anecdòtica	Els resultats no assolixen els objectius	S'assoleixen pocs objectius	S'assoleixen alguns objectius rellevants	S'assoleixen la majoria dels objectius rellevants	S'assoleixen tots els objectius	
	PUNTUACIÓ			65			65
TOTAL/200							110
PUNTUACIÓ/100							55

CAF. Taula resum de puntuació

TAULA RESUM DE PUNTUACIÓ																												
CRITERIS	1	P	2	P	3	P	4	P	5	P	6	P	7	P	8	P	9	P										
SUBCRITERIS	1.1		2.1		3.1		4.1		5.1		6.1		7.1		8.1		9.1											
	1.2		2.2		3.2		4.2		5.2		6.2		7.2		8.1		9.2											
	1.3		2.3		3.3		4.3		5.3																			
	1.4		2.4				4.4																					
							4.5																					
							4.6																					
TOTAL DE CRITERIS																												
NOMBRE DE SUBCRITERIS	+4		+4		+3		+6		+3		+2		+2		+2		+2											
PUNTUACIÓ DELS CRITERIS																												
PUNTUACIÓ GLOBAL (sobre un màxim de 900)																												

Exemple

TAULA RESUM DE PUNTUACIÓ																												
CRITERIS	1	P	2	P	3	P	4	P	5	P	6	P	7	P	8	P	9	P										
SUBCRITERIS	1.1	45	2.1	70	3.1	80	4.1	30	5.1	80	6.1	65	7.1	65	8.1	25	9.1	55										
	1.2	40	2.2	55	3.2	75	4.2	40	5.2	75	6.2	75	7.2	70	8.1	35	9.2	65										
	1.3	55	2.3	50	3.3	60	4.3	45	5.3	60																		
	1.4	45	2.4	45			4.4	55																				
							4.5	75																				
							4.6	30																				
TOTAL DE CRITERIS	185		220		215		275		215		140		135		60		120											
NOMBRE DE SUBCRITERIS	+4		+4		+3		+6		+3		+2		+2		+2		+2											
PUNTUACIÓ DELS CRITERIS	46		55		72		46		72		60		78		30		60											
PUNTUACIÓ GLOBAL (sobre un màxim de 900)																519												

GUIA D'ÚS DEL CAF

Guia d'ús per millorar les organitzacions utilitzant el model CAF

El procés de millora contínua pot ser dissenyat i realitzat de diferents maneres. La dimensió de l'organització, la cultura i les experiències prèvies amb eines de gestió de la qualitat total són alguns dels paràmetres que poden ajudar a determinar quin és el procés més idoni per abordar l'enfocament de gestió de la qualitat total.

En aquest apartat es presenta un procés de millora contínua amb el model CAF en 10 passos, que pot ser vàlid per a la majoria de les organitzacions.

És important posar en relleu que les directrius donades aquí es basen en l'experiència de moltes organitzacions que ja han utilitzat el CAF; tanmateix, cada procés de millora és únic i per això el descrit aquí ha de ser considerat més com un suggeriment per a les persones responsables del procés d'autoavaluació que com un manual de procediment rigorós.

Deu passos per millorar organitzacions amb el CAF

Fase 1. El punt de partida

Pas 1. Decidir com organitzar i planificar l'autoavaluació

- Garantir que els directius prenen la decisió consultant amb l'organització.
- Definir l'abast i l'enfocament de l'autoavaluació.
- Elegir el quadre de puntuació.
- Designar un director del projecte.

Pas 2. Comunicar el projecte d'autoavaluació

- Definir i implantar un pla de comunicació.
- Fomentar la participació dels empleats en l'autoavaluació.
- Comunicar als grups d'interès les diferents fases del projecte.

Fase 2. El procés d'autoavaluació

Pas 3. Constituir un o més equips d'autoavaluació

- Decidir el nombre d'equips d'autoavaluació.
- Formar un equip d'autoavaluació que sigui rellevant per a tota l'organització, en relació amb un conjunt de criteris.
- Nomenar el coordinador de l'equip o equips.
- Decidir si els directius han de formar part de l'equip d'autoavaluació.

Pas 4. Organitzar la formació

- Preparar informació i activitats formatives per a l'equip directiu.
- Preparar informació i activitats formatives per a l'equip d'autoavaluació.
- El director del projecte ha d'elaborar una llista amb els documents més importants.

- Identificar els grups d'interès clau, els productes i serveis que es lliuren o es presten i els processos clau.

Pas 5. Fer l'autoavaluació

- Fer l'avaluació individual.
- Aconseguir el consens de l'equip.
- Assignar puntuacions.

Pas 6. Redactar l'informe amb els resultats de l'autoavaluació

Fase 3. Pla de millora i priorització

Pas 7. Redactar un pla de millora

- Prioritzar les accions de millora.
- Diferenciar les accions dins un calendari realista.
- Integrar el pla d'acció en el procés habitual de planificació estratègica.

Pas 8. Comunicar el pla de millora

Pas 9. Implantar el pla de millora

- Definir un enfocament coherent de control i avaluació de les accions de millora, basat en el cicle PDCA.
- Nomenar un responsable de cada acció de millora.
- Utilitzar habitualment les eines de gestió adequades.

Pas 10. Planificar l'autoavaluació següent

- Avaluar les accions de millora mitjançant una nova autoavaluació.

FASE 1. EL PUNT DE PARTIDA

Pas 1. Decidir com organitzar i planificar l'autoavaluació

Els elements crucials per assolir l'èxit del procés d'autoavaluació són aconseguir un alt grau de compromís i responsabilitat compartida entre l'alta direcció i els empleats de l'organització.

Per això, l'experiència de moltes organitzacions demostra que és necessari que la presa de decisions es faci a partir d'un procés de consulta als grups d'interès de l'organització. Aquesta decisió haurà de reflectir clarament la voluntat de la direcció d'implicar-se activament en el procés, reconeixent el valor afegit que aporta l'autoavaluació i garantint una obertura de mires, respecte pels resultats i disposició a implantar a continuació accions de millora, assignant els recursos que siguin necessaris per dur a terme el procés d'autoavaluació amb el rigor necessari.

La informació sobre l'estructura del model CAF i el coneixement dels beneficis potencials de l'autoavaluació i del procés per dur-la a terme són elements bàsics per a la presa de decisions per la direcció de l'organització i han de ser assumits des del principi per tots els membres de l'equip directiu.

Estudi sobre l'ús del CAF 2005. Beneficis més importants obtinguts amb l'autoavaluació amb el CAF.

L'estudi elaborat el 2005 amb usuaris del CAF mostra que els principals beneficis obtinguts amb l'autoavaluació són:

- Identificació dels punts forts de l'organització i de les àrees en què s'ha de millorar.
- Identificació de les accions de millora més rellevants.
- Increment del grau de conscienciació i de comunicació en tota l'organització.
- Desvetllament de l'interès de les persones pels temes de qualitat.

En relació amb altres eines de gestió de la qualitat total, els usuaris del CAF troben que aquest és fàcil d'usar, té un cost molt reduït i s'adapta bé al sector públic.

En aquesta fase, és vital que una o més persones de l'organització es responsabilitzin d'assegurar aquests principis bàsics. Una bona idea és posar-se en contacte amb la unitat responsable de difondre el CAF al país⁵ i demanar informació sobre el model CAF i sobre les organitzacions que ja l'hagin utilitzat i estiguin en condicions de compartir la seva experiència.

A fi que les persones de l'organització donin suport al procés d'autoavaluació, és important que se'ls consulti abans de prendre la decisió de fer l'autoavaluació. A part dels beneficis apuntats, l'experiència demostra que moltes persones troben que el CAF és una excel·lent oportunitat per conèixer més profundament l'organització i implicar-se més activament en el seu desenvolupament.

Per a algunes organitzacions pot ser també important comptar amb l'aprovació dels grups d'interès externs abans de decidir dur a terme el procés d'autoavaluació. Aquest pot ser el cas de polítics o directius d'organitzacions de més alt nivell, tradicionalment implicats en la presa de decisions de gestió.

Així mateix, altres grups clau d'interès externs poden tenir algun paper a fer, especialment a l'hora de recopilar i processar informació i beneficiar-se potencialment dels canvis que s'han d'introduir en les àrees de millora identificades.

Planificació inicial d'autoavaluació

Una vegada presa la decisió de dur a terme l'autoavaluació, pot començar el procés de planificació. Un dels primers elements que s'ha de considerar, i que podrà haver estat inclòs en la presa de decisió per la direcció, és la definició de l'abast i l'enfocament de l'autoavaluació.

Una de les qüestions que més freqüentment es planteja és si l'autoavaluació ha d'incloure tota l'organització o pot fer-se sobre una part d'aquesta. La resposta és que unitats o departaments es poden autoavaluar de forma individual, però hauran de tenir la suficient autonomia —la seva pròpia missió, gestió de recur-

⁵ A Espanya: <www.aeval.es ; www.caf.map.es>. Més informació a: <www.eipa.eu>.

sos humans i gestió econòmica— perquè tenguí sentit aplicar tots els criteris i subcriteris del model. En aquests casos, les relacions client-proveïdor i els grups d'interès s'hauran d'avaluar tenint en compte que la unitat o el departament esmentats formen part d'una organització completa.

Es recomana que en la presa de decisió per la direcció s'inclogui la selecció del sistema de puntuació que s'ha d'utilitzar entre els dos proposats. L'elecció dependrà del temps que es vulgui invertir en la puntuació i de l'experiència i la maduresa de l'organització.

És important que l'alta direcció nomeni, en aquesta fase, un director del projecte per al procés d'autoavaluació amb la responsabilitat de dur a terme les activitats següents:

1. Planificar detalladament les activitats del projecte, incloent-hi el procés de comunicació.
2. Comunicar i consultar tots els grups d'interès relacionats amb el projecte.
3. Organitzar les activitats formatives dels membres de l'equip d'autoavaluació.
4. Recopilar els documents i les evidències necessaris per a l'autoavaluació.
5. Participar activament en l'equip d'autoavaluació.
6. Facilitar el procés per arribar al consens.
7. Elaborar l'informe d'autoavaluació.
8. Donar suport a l'equip directiu en la prioritització de les accions de millora i en l'elaboració del pla d'acció.

El perfil del director del projecte haurà d'incloure un profund coneixement de l'organització i del model CAF i estar capacitat per facilitar el procés d'autoavaluació. El nomenament de la persona adequada que gaudeixi de la confiança de l'alta direcció i de les persones de l'organització és una decisió que pot afectar la qualitat i els resultats de l'autoavaluació⁶.

Algunes organitzacions no estan familiaritzades amb el llenguatge i els exemples utilitzats en el model CAF, ni aquests formen part de la seva pràctica habitual, per la qual cosa no poden aplicar-los directament, fet que

⁶ Tant en l'àmbit nacional com en l'europeu, es poden trobar activitats formatives sobre la gestió de projectes.

constitueix un obstacle en el procés d'autoavaluació. En aquests casos, és recomanable, a més de dur a terme activitats formatives que es descriuran més endavant, “adaptar” el model al llenguatge de l'organització, indagant prèviament si alguna organització similar ja ho ha fet.⁷

Pas 2. Comunicar el projecte d'autoavaluació

Una vegada definit l'enfocament del projecte, és important esbossar un pla de comunicació que inclogui activitats adreçades a tots els grups d'interès en el projecte, amb especial atenció als quadres intermedis i als empleats de l'organització.

La comunicació és un tema crucial en tots els projectes de gestió del canvi, però especialment quan una organització ha de dur a terme un procés d'autoavaluació. Si el propòsit i les activitats de l'autoavaluació no són comunicats clarament i de forma apropiada, molt probablement l'autoavaluació serà vista com “un altre projecte més” o com “una activitat de la direcció”. El risc aquí és que aquestes afirmacions arribin a ser profecies complertes si els directius mitjans i els empleats es mostren reticents a comprometre's o a implicar-se totalment en el projecte.

Estudi sobre l'ús del CAF 2005. La importància de la comunicació per aconseguir el compromís dels empleats se subestima

Una de les conclusions més importants de l'últim estudi d'usuaris del CAF és que, generalment, la comunicació als empleats durant el procés d'autoavaluació no estava prou prioritzada. Les lliçons apreses mostren que un dels beneficis potencials més importants del CAF és augmentar els graus de conscienciació i comunicació en tota l'organització, però això només és possible si la direcció i els responsables de l'autoavaluació amb el CAF són, des del principi, proactius a comunicar i implicar els empleats i quadres intermedis de l'organització en els propòsits i els beneficis potencials de l'autoavaluació.

⁷ Per això es pot comptar amb l'ajuda de la unitat responsable de difondre el CAF al país o del Centre de Recursos del CAF en l'EIPA.

Amb la comunicació s'aconsegueix estimular l'interès d'empleats i directius per formar part del equip d'autoavaluació. L'ideal seria implicar-los mitjançant la motivació personal, com a element bàsic que vincula les persones amb el procés complet d'autoavaluació. Els empleats haurien de tenir clar quin és l'objectiu de l'autoavaluació amb el CAF: **la millora del rendiment global de l'organització**.

La política de comunicació sobre el procés d'autoavaluació amb el CAF s'hauria d'enfocar als efectes beneficiosos per a tots els grups d'interès, els empleats i els ciutadans/clients.

Per tant, una comunicació clara i coherent a tots els grups d'interès en les fases més importants del projecte és clau per assegurar l'èxit del procés i les accions que el segueixen. El director del projecte, juntament amb l'alta direcció de l'organització, hauria de reforçar aquesta política fent èmfasi en:

1. Com l'autoavaluació pot marcar la diferència.
2. Per què se li ha donat una prioritat.
3. Com es relaciona amb la planificació estratègica de l'organització.
4. Com es vincula (com a primer pas) amb l'esforç general per millorar el rendiment de l'organització mitjançant, per exemple, la implantació d'un programa innovador de canvis operatius.

El pla de comunicació hauria de ser específic i considerar els elements següents: el grup a què va dirigit (grup focal), el missatge, el mitjà, l'emissor, la freqüència i les eines.

FASE 2 . EL PROCÉS D'AUTOAVALUACIÓ

Pas 3. Constituir un o més equips d'autoavaluació

L'equip d'autoavaluació hauria de ser el més representatiu possible de l'organització. Generalment el formen persones de diferents sectors, funcions i nivells de l'organització i amb diferents experiències. L'objectiu és establir un grup el més eficaç possible i que alhora sigui capaç de donar una perspectiva interna exacta i detallada de l'organització.

L'experiència dels usuaris del CAF posa de manifest que, generalment, els equips els formen entre 5 i 20 persones, i 10 és el nombre ideal per assegurar un estil de treball eficaç i relativament informal.

Si l'organització és molt gran i complexa pot ser convenient constituir més d'un equip d'autoavaluació, encara que en aquest cas és important que es prevegi la coordinació oportuna entre els equips.

Els membres de l'equip d'autoavaluació s'hauran de seleccionar partint del seu coneixement de l'organització i les seves habilitats personals (de comunicació i analítiques) més que pel seu perfil professional. La seva participació pot ser voluntària però el director del projecte i la direcció hauran d'assegurar la qualitat, la diversitat i la credibilitat de l'equip.

El director del projecte pot exercir de coordinador de l'equip d'autoavaluació, cosa que ajudaria a donar continuïtat al projecte, però tenint cura de no caure en una situació de conflicte d'interessos. L'important és que el coordinador tengui la confiança de tots els membres de l'equip i sigui capaç de facilitar la discussió de forma equitativa i eficaç, permetent que tots ells puguin contribuir al desenvolupament del procés. El coordinador pot ser designat pel mateix equip d'autoavaluació. Així mateix, és important comptar amb una secretaria eficient que ajudi el coordinador a organitzar les reunions i disposi dels mitjans i la tecnologia necessaris.

Se sol demanar si els directius han de formar part de l'equip d'autoavaluació. La resposta és que depèn de la cultura i tradició de l'organització. Si els direc-

tius hi estan implicats poden aportar informació addicional i augmentaran les probabilitats d'implantació de les accions de millora identificades, alhora que l'equip adquireix major diversitat i representació. Tanmateix, si la cultura de l'organització no permet aquesta situació, llavors la qualitat de l'autoavaluació es pot veure en perill si un o més d'un membre de l'equip se sent cohibit i no pot expressar-se lliurement.

Pas 4. Organitzar la formació

Informació i formació dels directius

És important considerar la importància que l'alta direcció, els quadres intermedis i altres grups d'interès participin, de forma voluntària, en les activitats formatives lligades a l'autoavaluació a fi que puguin ampliar els seus coneixements sobre els conceptes de gestió de la qualitat total, en general, i sobre el procés d'autoavaluació amb el CAF, en particular.

Informació i formació de l'equip d'autoavaluació

S'haurà de presentar als membres de l'equip el model CAF i explicar-los els objectius i la naturalesa del procés d'autoavaluació. Si el director del projecte ha estat format prèviament, estarà en condicions d'exercir un paper més actiu en les activitats formatives.

A més de les explicacions teòriques, la formació ha de tenir una part pràctica perquè els participants puguin comprendre els principis de la qualitat total i veure com es construeix el consens i familiaritzar-se alhora amb aquests conceptes i activitats.

És molt convenient que el director del projecte elabori una llista amb tots els documents i la informació que és necessitarà per avaluar l'organització i la posició a disposició del grup. Se suggereix que el grup avaluï en comú un subcriteri d'un criteri d'agent i un altre d'un criteri de resultat per aconseguir així que es comprengui millor com es treballa en l'autoavaluació amb el CAF. S'ha

d'assolir el consens sobre com avaluar les evidències dels punts forts i de les àrees de millora i sobre com puntuar.

Una activitat important que després —durant la fase de consens— establirà temps és obtenir una visió compartida sobre els grups d'interès de l'organització, aquells que tenen més interès en les seves activitats: clients/ ciutadans, polítics, proveïdors associats, directius i empleats. Així mateix, s'han d'identificar clarament els productes i serveis més importants que s'obtenen o es lliuren a aquests grups d'interès i els processos clau que els donen suport.⁸

Activitats similars es desenvolupen així mateix en un gran nombre de països europeus.

Pas 5. Fer l'autoavaluació

Avaluació individual

A partir de la documentació i la informació rellevant proporcionada pel director del projecte, cada membre del grup d'autoavaluació haurà d'avaluar amb rigor l'organització, davant de cada subcriteri, basant-se en el coneixement i l'experiència propis en l'organització. Per això, es poden escriure les paraules clau de les evidències sobre els punts forts i les àrees de millora, formulant-les de la forma més precisa possible a fi d'identificar fàcilment les propostes d'accions en un pas posterior. Després, en vista de les evidències, es puntua cada subcriteri utilitzant el quadre de puntuació elegit.

El coordinador de l'equip estarà en condicions de respondre a les qüestions que plantegin els membres de l'equip d'autoavaluació durant l'avaluació individual, alhora que pot coordinar les evidències trobades per cada un d'ells per preparar la sessió de consens.

⁸ El Centre de Recursos del CAF en l'EIPA organitza cada any sessions de "formació de formadors".

Procés de consens de l'equip d'autoavaluació

Immediatament després que els membres de l'equip d'autoavaluació hagin fet l'avaluació individual, l'equip ha de reunir-se per assolir el consens sobre els punts forts, les àrees de millora i la puntuació de cada subcriteri. S'obre, així, un procés de diàleg i discussió, necessaris i essencials com a part de l'experiència d'aprenentatge, per assolir el consens a partir de la comprensió dels diferents punts de vista sobre els punts forts, les àrees de millora i la puntuació.

L'equip d'autoavaluació pot establir la seqüència que consideri més idònia per avaluar els nou criteris del model, sense necessitat de seguir el seu ordre numèric.

Assolir el consens

Com s'aconsegueix el consens?

Es pot utilitzar un mètode en quatre passos:

1. Presentar totes les evidències relatives als punts forts i a les àrees de millora identificats per cada membre de l'equip d'autoavaluació per a cada subcriteri.
2. A partir de l'anterior i d'alguna altra informació o evidència addicional, consensuar els punts forts i les àrees de millora.
3. Presentar les puntuacions que cada membre de l'equip d'autoavaluació ha donat a cada subcriteri.
4. Consensuar la puntuació final.

Una bona preparació de les reunions per part del coordinador (aportant la informació necessària i coordinant les avaluacions individuals) ajuda al fet que les reunions transcorrin àgilment i evita la pèrdua de temps.

Estudi 2005. El valor afegit del debat

En general, la pràctica d'establir conclusions va ser la mateixa que l'observada el 2003: la majoria dels equips d'autoavaluació varen assolir el consens després

d'un debat que es considera com el vertader valor afegit de l'autoavaluació. Quan s'assoleix el consens, el resultat final és alguna cosa més que la mera suma de les opinions individuals. Reflecteix la visió comuna d'un grup representatiu de l'organització i en aquest sentit corregeix i va més enllà de les opinions individuals subjectives. Sovint, l'aclariment de les evidències i l'expressió del rerefons dels diferents punts de vista sobre els punts forts i les àrees de millora es considera més important que l'assignació de puntuacions.

El coordinador és responsable i té un paper clau en el procés d'assolir el consens de l'equip d'autoavaluació. El debat ha d'estar sempre basat en clares evidències de les accions realitzades i dels resultats aconseguits per l'organització. En el CAF s'inclou una llista d'exemples per ajudar a identificar les evidències idònies per a l'avaluació. Aquesta llista no pretén ser exhaustiva ni prescriptiva i cada organització considerarà els que li són aplicables.

L'equip d'autoavaluació podrà afegir-hi aquells altres que consideri pertinents.

Els exemples serveixen per explicar amb més detall el contingut dels subcriteris a fi de:

1. Examinar com respon l'organització als requisits expressats en el subcriteri.
2. Ajudar a identificar les evidències.
3. Assenyalar les bones pràctiques vinculades als aspectes que proposa el subcriteri.

Com s'ha de puntuar

Com ja hem vist, el CAF ofereix dos sistemes de puntuació: el sistema clàssic i el sistema de puntuació afinat. Ambdós sistemes s'expliquen en detall en aquest document.

Es recomana utilitzar el sistema clàssic quan l'organització no està familiaritzada amb l'autoavaluació ni ha utilitzat tècniques de gestió de la qualitat total.

Durada del procés d'autoavaluació

Comparant la realitat i les preferències dels usuaris del CAF posades de manifest en l'estudi de 2005, una durada de 2 a 3 dies es pot considerar massa curta, mentre que 10 dies seria un període massa llarg. Per això, és difícil suggerir un calendari ideal del procés d'autoavaluació amb el CAF, ja que hi intervenen múltiples variables com ara els objectius de la direcció, el temps, els recursos i l'experiència prèvia, i les dades disponibles i les pressions polítiques.

Això no obstant, per a la majoria de les organitzacions el normal és que el procés d'autoavaluació duri un màxim de 5 dies, incloent-hi les avaluacions individuals i la sessió o sessions de consens.

Quant a l'aplicació completa del model CAF, des de la preparació fins a la redacció del pla d'acció, la durada ideal sol ser de 3 mesos. Dedicar-hi més temps té el risc que disminueixi la motivació i l'interès de tots els participants i que canviï la situació de l'organització, cas en què l'autoavaluació i la puntuació no serien ja tan exactes com es pretén. Millorar una organització utilitzant el CAF com un procés dinàmic i de millora contínua du associada l'actualització de les dades i de la informació com a part d'aquest procés.

Pas 6. Redactar l'informe amb els resultats de l'autoavaluació

Un informe típic d'autoavaluació ha de seguir l'estructura del CAF i contenir almenys els elements següents:

1. Els punts forts i les àrees de millora de cada subcriteri i les evidències més significatives que els donen suport.
2. Una puntuació assignada segons el quadre de puntuació.
3. Idees per al desenvolupament d'accions de millora.

A fi que l'informe sigui utilitzat com a base per emprendre accions de millora, és crucial que l'alta direcció de l'organització l'accepti i, si és possible, el ratifiqui i l'aprovi, fet que no serà un problema si el procés de comunicació ha funcionat correctament. Així mateix, ha de confirmar el seu compromís d'implantar les accions de millora.

En aquest punt del procés, és molt important comunicar a totes les persones de l'organització i a altres grups d'interès que hi hagin participat els resultats més significatius de l'autoavaluació.

FASE 3. PLA DE MILLORA I PRIORITZACIÓ

Pas 7. Redactar un pla de millora

Estudi 2005: falta de mesuraments

Moltes organitzacions troben alguns obstacles quan apliquen el CAF per primera vegada. Un dels més importants és la falta de mesuraments, per la qual cosa les primeres accions de millora que es preveuen van encaminades freqüentment a la implantació de sistemes de mesurament.

El procés d'autoavaluació ha d'anar més enllà de la mera redacció d'un informe i completar la implantació del CAF amb la proposta d'accions per millorar el rendiment de l'organització. Aquest pla d'acció de millora és un dels principals objectius de l'autoavaluació amb el CAF i un mitjà per proporcionar informació rellevant per a la planificació estratègica de l'organització. Ha de fer realitat un pla integrat per a tota l'organització per millorar el seu funcionament com un tot.

En concret, la lògica de l'informe seria que:

1. És un pla d'acció sistemàtic i integrat per a totes les funcions i activitats de l'organització completa.
2. És el resultat d'un informe d'autoavaluació, per la qual cosa està basat en evidències i en dades ofertes per l'organització i —el que és més important— en l'opinió de les persones de l'organització.
3. S'elabora a partir dels punts forts, s'orienta a les debilitats de l'organització i hi respon amb les accions de millora adequades.

Priorització d'àrees de millora

En preparar el pla d'acció, els directius han de considerar la utilització d'un enfocament estructurat que inclogui les qüestions següents:

- On volem ser d'aquí a dos anys, d'acord amb la visió general i l'estratègia de l'organització?
- Quines accions necessitam desenvolupar per assolir aquestes metes (definició de l'estratègia i les tasques)?

El procés per elaborar un pla de millora es pot estructurar de la manera següent:

Els directius, consultant amb els grups d'interès més rellevants:

1. Demanen, a partir de l'informe d'autoavaluació, les idees per a la millora i les ordenen per temes.
2. Analitzen les àrees de millora i les idees suggerides i formulen les accions de millora tenint en compte els objectius estratègics de l'organització.
3. Prioritzen les accions de millora utilitzant criteris, consensuats prèviament, per calcular-ne l'impacte (baix, mitjà, alt) en les àrees de millora, com ara:
 - Pes estratègic de l'acció (una combinació d'impacte en els grups d'interès, impacte en els resultats de l'organització i visibilitat interna/externa).
 - Facilitat d'implantació de les accions (estudiant el grau de dificultat, els recursos necessaris i el temps de realització).
4. Assignen propietaris a cada acció i estableixen el calendari d'actuació i les fites més importants i identifiquen els recursos necessaris (vegeu el Quadre B. Formulari de pla d'acció).

A fi de tenir una perspectiva general clara, pot ser útil connectar les accions de millora que s'estan desenvolupant amb l'estructura del CAF.

Una manera de prioritzar és combinar:

1. La puntuació obtinguda per cada criteri i subcriteri, que dóna una idea del rendiment de l'organització en tots els camps.
2. Els objectius estratègics clau.

Recomanacions

Si bé l'autoavaluació amb el CAF és considerada com una fase inicial dins una estratègia a llarg termini, des del primer moment apareixeran algunes àrees que poden ser abordades de forma fàcil i amb relativa rapidesa. Actuar sobre aquestes àrees ajudarà a la credibilitat del programa de millora i proporcionarà retorns immediats en temps i formació, a més de ser un incentiu per continuar —l'èxit crida l'èxit.

És una bona idea que les persones que han duit a terme l'autoavaluació participin també en les activitats de millora. Generalment, això es considera un reconeixement personal i un incentiu per a la seva confiança i motivació, de manera que poden arribar a ser promotores de futures iniciatives de millora.

Estudi 2005. Els membres dels equips d'autoavaluació

Els membres de l'equip d'autoavaluació inverteixen molta energia en l'exercici de la seva tasca com a tals, la majoria de les vegades compaginant-la amb la feina diària i per això poden mostrar-se escèptics sobre la utilitat d'aquesta tasca, el compromís dels directius, els perills de ser obert i sincer, etc. Després, quan veuen que les coses es fan de forma seriosa, apareix la motivació i, fins i tot, l'entusiasme, i al final arriben a fer seus els resultats. Tenen el potencial per arribar a ser els candidats més motivats per formar part dels equips de millora i convé que siguin tractats d'acord amb aquest paper.

En el millor dels casos, el pla d'acció que resulti de l'autoavaluació s'hauria d'integrar en el procés de planificació estratègica de l'organització i ser part de la gestió global.

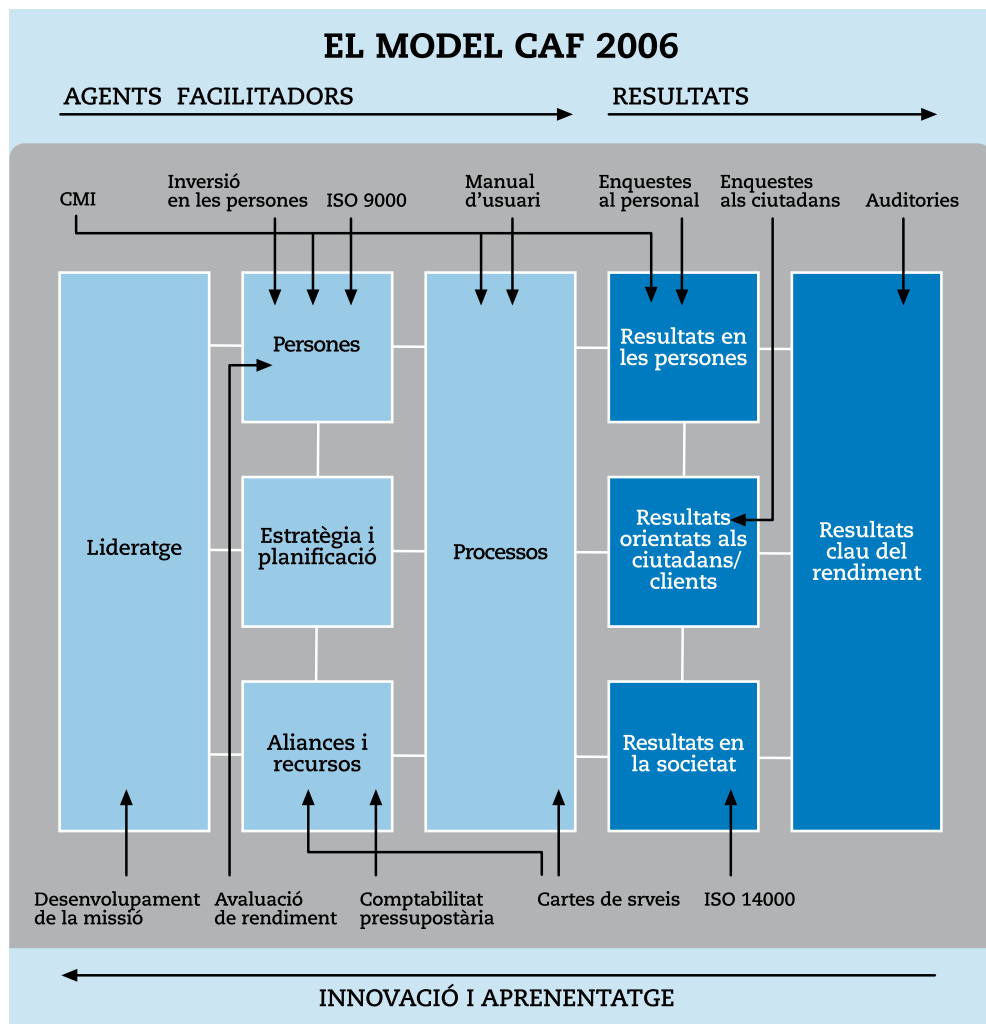
Pas 8. Comunicar el pla de millora

Com s'ha esmentat abans, la comunicació és un dels factors crítics d'èxit d'una autoavaluació i de les accions de millora que la segueixen. Ha de proporcionar la informació necessària als receptors de la comunicació per mitjans adequats i en el moment precís: no només abans o durant, sinó també després de l'autoavaluació. L'organització hauria de decidir si fa o no públic l'informe d'autoavaluació, però es considera una bona pràctica informar tot el personal sobre els resultats (per exemple, les principals conclusions, les àrees de millora sobre les quals és més necessari actuar i els plans de millora prevists). Si no es fa, es corre el risc de desaprofitar l'oportunitat de crear una base favorable al canvi i a la millora. En qualsevol procés de comunicació dels resultats convé emfasitzar les coses que l'organització fa bé i de quina manera intenta millorar —hi ha molts exemples d'organitzacions que donen per descomptat els seus punts forts, i de vegades s'obliden o no són conscients de la importància de celebrar l'èxit.

Pas 9. Implantar el pla de millora

Tal com s'ha esmentat en el pas 7, la formulació del pla d'acció de millora prioritzat és molt important. Alguns dels exemples del model CAF es poden considerar primeres iniciatives d'accions de millora. Així mateix, les bones pràctiques i les eines de gestió existents poden lligar-se als diferents criteris del model. En el diagrama següent se'n mostren alguns exemples.

ACCIONS DE MILLORA



La implantació de les accions de millora hauria de basar-se en un enfocament apropiat i coherent i establir clarament el procés de control i avaluació, com també els terminis i els resultats que es volen assolir. Així mateix, es designaran persones responsables de cada acció de millora (“propietaris”) i es preveuran escenaris alternatius per a les accions més complexes.

Qualsevol procés de gestió de la qualitat ha d'incloure un control periòdic de la implantació i l'avaluació dels productes i els efectes, que permetrà ajustar el que s'ha planejat en el transcurs de la implantació i l'avaluació posterior (resultats i efectes), i examinar el que s'ha aconseguit i el seu impacte global.

Per poder millorar és necessari establir mecanismes de mesura del rendiment de les accions (indicadors de rendiment, criteris d'èxit, etc.). Les organitzacions poden utilitzar el cicle PDCA (planificar, desenvolupar, controlar i actuar) per gestionar les accions de millora, les quals estaran integrades en els processos habituals de l'organització per obtenir així el major benefici.

Cada vegada més organitzacions estan utilitzant l'autoavaluació amb el model CAF com a base per als seus esquemes de reconeixement i amb el qual es pot aspirar també al reconeixement dels nivells d'excel·lència de la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (EFQM) (<www.efqm.org>).

La implantació dels plans d'acció de millora facilita l'ús permanent d'eines de gestió com ara el quadre de comandament integral (CMI), enquestes de satisfacció d'empleats i de clients, sistemes d'avaluació del rendiment, etc.

Estudi 2005. El CAF com a introducció a la gestió de la qualitat total

L'estudi mostra que la utilització d'instruments de qualitat o de gestió era limitada abans que les organitzacions aplicassin el CAF. Els més utilitzats eren les enquestes de satisfacció d'empleats i de clients, les auditories internes i externes; l'aplicació de la Norma ISO 9000:2000, amb certificació i sense, la gestió per processos i el quadre de comandament. L'interès per utilitzar més instruments d'aquests en el futur és cada vegada més gran.

Pas 10. Planificar la següent autoavaluació

La utilització del cicle PDCA per gestionar el pla d'acció implica una nova avaluació amb el CAF.

Controlar el progrés i repetir l'avaluació

Una vegada elaborat el pla d'acció i començada la implantació dels canvis, és important assegurar-se que aquests canvis tenen un efecte positiu i no influeixen negativament en allò que l'organització ja feia bé. Algunes organitzacions inclouen una autoavaluació periòdica en el seu procés de planificació —les seves avaluacions es programen perquè puguin informar sobre l'establiment anual d'objectius i les ofertes de recursos financers.

Els quadres d'avaluació del CAF són eines senzilles però potents per avaluar el progrés del pla d'acció.

Estudi 2005. Generalment, el CAF es repeteix cada dos anys

Les organitzacions estan d'acord en el fet que el CAF s'ha d'aplicar diverses vegades perquè sigui efectiu.

Hi ha una preferència per utilitzar-lo cada dos anys (44 %). El temps invertit a dur-lo a terme i el necessari per obtenir resultats en les accions de millora donen suport a aquesta opinió.

Esquema A. Formulari d'autoavaluació amb el sistema de puntuació clàssic

PROGRAMA 1. LIDERATGE				
Avaluació del criteri 1 Considerar les evidències del que estan fent els líders de l'organització per				
SUBCRITERIS				
1.1 Dirigir l'organització i desenvolupar-ne la missió, la visió i els valors 1.2 Desenvolupar i implantar un sistema per gestionar l'organització, l'acompliment i el canvi 1.3 Motivar les persones de l'organització i donar-los suport 1.4 Gestionar les relacions amb els polítics i amb altres grups d'interès per garantir que es comparteix la responsabilitat				
Subcriteri	Punts forts	Àrees de millora	Accions (opcional)	Puntuació i justificació/100
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
			TOTAL /400	
			MITJANA/100	

Esquema B. Formulari per al pla d'acció de millora

PROGRAMA 1. LIDERATGE	
ACCIÓ 1.1	Descripció de l'acció
PROMOTOR	La més alta autoritat responsable del tema que té interès en l'acció i hi dóna suport; pot ser considerada com l'usuari final
RESPONSABLE DE L'ACCIÓ	Persona o unitat encarregada de l'acció
EQUIP DE MILLORA	Persones designades per treballar en la implantació de l'acció; poden pertànyer o no a l'organització
CONTACTE	
Abast	
Grups d'interès	
Punts forts, definits en l'autoavaluació	
Context i àrees de millora	
Alternatives a examinar	
Restriccions	
Recursos humans necessaris (en persones/dies)	
Pressupost	
Resultat final esperat (lliurador)	
Data d'inici	
Termini estimat	

BENCHLEARNING

1. Definició

La finalitat de dur a terme activitats de *benchlearning* o *benchmarking* és trobar la millor manera de fer les coses per millorar el rendiment de tota l'organització, basant-se en els millors resultats assolits per altres organitzacions. En la seva forma més senzilla, el *benchmarking* és un procés pel qual una organització identifica altres organitzacions destacables amb les quals pot comparar-se, tant en l'estructura com en el rendiment.

Aquesta tècnica pot ser una eina potent i efectiva per al desenvolupament de les organitzacions, ja que explota principis bàsics i fermes com ara “no reinventar la roda” i “aprendre d'altres”. El CAF i altres eines d'anàlisi organitzatiu es poden utilitzar amb aquest propòsit.

A diferència del *benchmarking* clàssic, el *benchlearning* no requereix necessàriament cercar organitzacions comparables i utilitzar indicadors específics de comparació.

Aquí importa més el procés d'aprenentatge d'altres que fer comparacions. L'objectiu del *benchlearning* és aprendre de les fortaleses d'altres organitzacions, de les coses que fan bé, cercar idees per a la nostra pròpia feina i aprendre dels seus errors per evitar-los. És un procés actiu i continu i no només una comparació dels paràmetres de referència: fets i mesuraments.

Amb el procés de *benchlearning* estan directament vinculades les bones pràctiques. Els socis elegits per al *benchlearning* haurien de ser organitzacions que utilitzin bones pràctiques que —una vegada adaptades i implantades a la nostra organització— puguin millorar-ne el rendiment. Cal esmentar que quan se cerquin socis de *benchlearning* no s'ha de fer només entre aquelles organitzacions similars a la nostra, ja que realment les innovacions sovint provenen d'organitzacions diferents i d'altres sectors d'activitat. En implantar en la nostra organització el que hem après en el procés de *benchlearning*, inevitablement estam creant les nostres pròpies bones pràctiques.

2. CAF i *benchlearning*

L'autoavaluació és un pas previ cap al procés de *benchlearning* i els canvis subsegüents que s'han d'implantar, ja que permet fer un diagnòstic de l'organització: conèixer i comprendre els punts forts i les àrees de millora. Abans d'introduir el *benchlearning*, és important tenir una imatge clara del rendiment actual de l'organització, per decidir quines àrees o criteris s'han d'utilitzar com a base per al procés de millora.

Per això, el *benchlearning* utilitzant el CAF implica que una organització ha avaluat la seva gestió en relació amb almenys quatre àrees clau:

1. Les persones de l'organització.
2. Els clients.
3. El medi en què actua l'organització.
4. El rendiment global de l'organització.

Una avaluació dels resultats en aquestes quatre àrees clau ens donarà una visió de conjunt del que està aconseguint una organització i ens oferirà dades de rendiment i mesuraments adequats.

Tanmateix, per oferir tots els beneficis que es poden obtenir amb les activitats de *benchlearning*, també s'ha de considerar la qüestió de la governança i de com es gestiona l'organització, fet que es reflecteix en els criteris agents facilitadors del model CAF, que descriuen com l'organització aborda temes com ara la definició d'objectius, el desenvolupament dels recursos humans, la funció de lideratge, la gestió dels recursos i els processos, etc.

Tots els processos, les funcions i les tasques de l'organització poden ser objecte de *benchlearning*. L'avantatge de vincular les iniciatives de *benchlearning* amb el CAF és que el marc CAF amb 9 criteris i 28 subcriteris es pot utilitzar per identificar les àrees problemàtiques de l'organització i cercar socis idonis de *benchlearning* que hagin gestionat bé aquestes àrees.

Una autoavaluació amb el CAF hauria de conduir a l'elaboració d'un pla d'acció dirigit a les àrees de millora. El *benchlearning* amb altres organitzacions és només una manera de desenvolupar aquestes accions de millora, i,

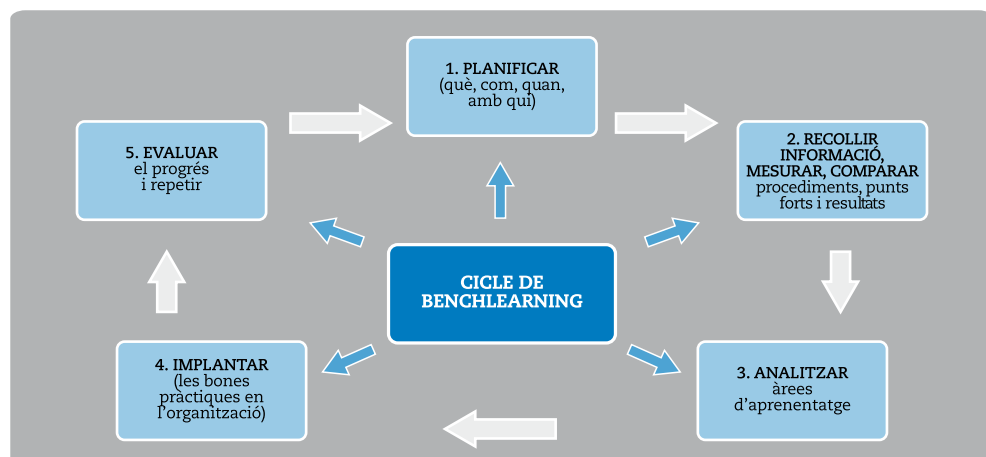
com en el cas de l'autoavaluació, comporta una idea de continuïtat i de millora del rendiment a llarg termini.

Tenint en compte la creixent utilització del CAF a Europa, és cada vegada més fàcil trobar socis per a activitats de *benchlearning* per mitjà del CAF. El Centre de Recursos del CAF de l'Institut Europeu d'Administració Pública (EIPA), amb l'ajuda dels corresponents nacionals del CAF i la seva xarxa d'organitzacions, fa un seguiment dels usuaris del CAF a Europa i els convida a introduir les seves bones pràctiques en la seva base de dades. En registrar-se com a usuari del CAF a la pàgina web de l'EIPA (<www.eipa.eu>), l'organització pot registrar els seus detalls, les seves puntuacions del CAF (opcional i confidencial) i la informació sobre les seves bones pràctiques. Com que ofereix informació clau, la base de dades pot ajudar les organitzacions del sector públic a identificar socis idonis per al *benchlearning*, com per exemple per localitzar usuaris del CAF en un país determinat, en un sector d'activitat o en una determinada àrea de bones pràctiques.

3. Projecte i cicle de benchlearning

Esquemàticament, el procés de *benchlearning* es pot descriure com un cicle de 5 passos:

1. Planificar.
2. Recollir informació, mesurar i comparar.
3. Analitzar.
4. Adaptar.
5. Avaluar i repetir.



1. Planificar

En el primer pas dels projectes de *benchlearning* —la planificació— se cerquen els socis idonis, un o diversos, s'identifiquen i es contacta amb ells. És important designar un director del projecte a cada organització i un coordinador entre els participants. Els socis han d'acordar les àrees o els resultats que es volen aconseguir tenint en compte els papers i les aportacions de cada un d'ells, que hauran de concordar amb els beneficis que es volen obtenir, per crear una situació en què tots guanyin.

Així mateix, s'haurà d'acordar un codi de conducta que pot incloure el termini d'acabament i les regles sobre la confidencialitat, la gestió i la seguretat de la informació.

2. Recollir informació, mesurar i comparar

En aquest pas es recullen els procediments més interessants i els suggeriments de l'organització en relació amb els problemes identificats, com també els resultats assolits en les àrees rellevants. La recopilació d'aquestes dades es pot fer mitjançant qüestionaris preparats a aquest efecte, reunions i visites a l'organització.

Tota aquesta informació recollida —informació sobre èxits i fracassos— s'hauria de comparar i mesurar per identificar les diferències i les condicions prèvies favorables.

3. Analitzar

El tercer pas és l'anàlisi de la informació. Les organitzacions participants han d'identificar les causes dels problemes que apareixen en cada àrea i, si és possible, les causes últimes per poder comprendre les raons que poden ser clau per a l'èxit en la resolució de problemes. Una vegada conegudes les causes dels problemes, s'han d'elegir o adaptar les bones pràctiques o identificar altres possibles solucions.

Així mateix, es recomana que els participants en el projecte determinin per

què alguns procediments, resultats o mètodes són més idonis que altres i documentin aquestes conclusions.

4. Adaptar

El quart pas és la implantació. Aquí s'inclou la selecció de les bones idees, els suggeriments, els procediments i les solucions i la seva incorporació a la pràctica diària de l'organització. En aquest moment, el consens, la implicació i la participació dels empleats és crucial per a l'èxit de la implantació, els quals han de ser informats del progrés del projecte en totes les etapes, per mitjà dels canals habituals de comunicació de les organitzacions.

S'elaborarà un informe final en què s'inclourà una llista de suggeriments de bones pràctiques, la seva implantació i els resultats i efectes esperats.

5. Avaluar i repetir

L'últim pas és l'avaluació dels resultats del projecte de *benchlearning* per prendre decisions relatives als passos següents. Aquests poden incloure la millora dels processos existents amb noves idees o suggeriments —l'important en aquesta fase és considerar que la millora contínua és un procés dinàmic i afecta tots els grups d'interès, per la qual cosa es necessita la seva participació. Per mesurar les millores assolides en un procés continu és molt recomanable que les organitzacions repeteixin una autoavaluació completa amb el model CAF.

6. Riscs potencials

- Limitar-se al propi sector d'activitat per cercar els socis de *benchlearning*. Alguns processos com ara els mesuraments de la satisfacció dels clients o dels empleats —encara que siguin de sectors diferents— són comuns i es poden comparar eficaçment amb diferents classes d'organitzacions.
- Centrar-se únicament en mesures de comparació del rendiment, sense tenir en compte els processos i les activitats que han conduït a les bones pràctiques.

- Esperar que el *benchlearning* sigui ràpid o fàcil.
- Dedicar massa temps i recursos a una fase específica del procés.
- Esperar que totes les parts integrants de l'organització puguin ser objecte de comparació amb altres organitzacions.
- Demanar informació i dades sense estar disposat a compartir les pròpies; i, a la inversa, esperar que les organitzacions comparteixin obertament la informació que per a ells sigui valuosa en termes comercials. Encara que en la nostra experiència la majoria de les organitzacions es mostren disposades a compartir la major part de la informació, si des del principi s'estableix l'aliança correcta, respectar els altres i treballar amb un vertader esperit de partenariat és fonamental per a l'èxit dels projectes de *benchlearning*.
- Com més temps comporti el desenvolupament del projecte de *benchlearning*, més difícil serà mantenir l'entusiasme i el compromís de les persones responsables de promoure les accions i, en última instància, d'implantar-les.

GLOSSARI

ACCIÓ CORRECTIVA

Acció presa per eliminar les causes de no conformitats, defectes o altres situacions indesitjables existents, per prevenir-ne la recurrència.

ACCIÓ PREVENTIVA

Acció presa per eliminar les causes de potencials no conformitats, defectes o altres situacions indesitjables, per prevenir-ne l'ocurrència.

ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA

Ús de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) en les administracions públiques. En combinació amb el canvi de les organitzacions i les noves habilitats, ajuda a millorar els serveis públics i els processos democràtics, alhora que suposa un suport fort a les polítiques públiques. L'Administració electrònica es preveu com un facilitador del desenvolupament d'una administració millor i més eficient. Permet millorar el desenvolupament i la implantació de polítiques públiques i ajuda a fer que el sector públic pugui afrontar les demandes potencialment conflictives de més i millors serveis cada vegada amb menys recursos.

AEC

Associació Espanyola per a la Qualitat, que manté un comitè d'administracions públiques.

AEVAL

Agència Estatal per a l'Avaluació de Polítiques Públiques i Qualitat dels Serveis dependent del Ministeri per a les Administracions Públiques.

ALIANÇA

Col·laboració amb una altra part, sobre una base comercial o no comercial, a fi d'assolir una meta comuna, per crear valor afegit per a l'organització i els seus clients o grups d'interès.

ALINEACIÓ

L'enfocament aporta valor a l'empresa. Obeeix, contribueix i se subordina a les directrius estratègiques de l'organització. El disseny de l'enfocament considera les necessitats dels grups d'interès de l'empresa (accionistes, clients, empleats, comunitat, etc.).

ANECDÒTICA

Es descriu una anècdota associada a una data, una persona o un lloc, i no hi ha evidències que hagi plans de repetir-la. La descripció no respon als requeriments bàsics del subcriteri.

ANÀLISI

L'examen de fets i dades per proveir d'una base per a la presa efectiva de decisions. Sovint, les anàlisis impliquen la determinació de les relacions causa–efecte.

A pesar de la importància que tenen, els fets i la informació per si sols no proveeixen una base efectiva d'accions o per establir prioritats. Les accions depenen de la comprensió de les relacions, derivades de l'anàlisi dels fets i de les dades.

ANÀLISI DAFO

Anàlisi de les debilitats, amenaces (dificultats potencials), fortaleces i oportunitats (avantatges potencials) d'una organització.

Quatre espais per a la reflexió en les organitzacions que permet una anàlisi completa sobre la maduresa d'una unitat, la viabilitat d'un projecte, etc. S'utilitza sovint lligat a la planificació estratègica.

ANÀLISI DE CLIMA LABORAL

Permet conèixer quines són les aspiracions, la satisfacció, etc. d'una plantilla en relació amb els factors clau en l'àmbit laboral. Normalment es presenta en format d'enquesta als treballadors que finalment ofereix punts forts i àrees de millora.

AMFE

L'AMFE (anàlisi modal d'errades i efectes) ens permet identificar les variables més significatives d'un procés per poder establir les accions correctores i prevenir possibles errades. Es poden utilitzar tant en les fases de disseny com en les de desenvolupament i producció del servei.

APRENETATGE

Adquisició i comprensió de coneixements i informació dirigits a la millora o al canvi. Són exemples d'activitats d'aprenentatge de les organitzacions les de *benchmarking* o *benchlearning*, les avaluacions internes i externes o les auditories i els estudis sobre millors pràctiques. L'aprenentatge individual pot incloure activitats formatives i desenvolupament d'habilitats. (Vegeu: entorn d'aprenentatge i organització d'aprenentatge.)

ASSEGURAMENT DE QUALITAT

Totes les activitats planificades i sistemàtiques implementades dins el sistema de qualitat i demostrades segons el que es requereixi per establir la confiança adequada que una empresa complirà els requisits per a la qualitat.

AUDITORIA

Auditar és una funció valorativa independent que examina i avalua les activitats d'una organització i els seus resultats. Les auditories més comunes són: financera, operativa, de tecnologies de la informació i les comunicacions (TIC), de conformitat i

de gestió. Es poden distingir tres nivells d'activitats de control auditor:

- Control intern, exercit per la direcció.
- Auditoria interna realitzada per una unitat independent de l'organització.

A més de les activitats de regulació o conformitat, pot controlar l'eficàcia de la gestió interna de les organitzacions.

- Auditoria externa realitzada per un òrgan independent extern a l'organització.

AUDITORIA DE QUALITAT

Examen sistemàtic i independent per determinar si les activitats de qualitat i els seus resultats relacionats compleixen amb disposicions planificades i si aquestes disposicions s'implementen de manera efectiva i són apropiades per arribar a objectius. La Norma UNE-EN ISO 9000:2000 defineix textualment l'auditoria de qualitat com "el procés sistemàtic, independent i documentat per obtenir evidències de l'auditoria i avaluar-les de manera objectiva, amb la finalitat de determinar l'extensió que es compleixen els criteris d'auditoria." Es poden diferenciar pel seu àmbit d'aplicació (auditories de producte o servei, auditories de procés i auditories de sistema) o pel seu àmbit d'actuació (auditories internes i auditories externes).

AVALUACIÓ

Examen a fi de comprovar si les accions duites a terme han proporcionat els efectes desitjats i si amb la realització d'altres accions s'haurien assolit millors resultats a menor cost. Són eines vinculades principalment als models de qualitat que permeten l'anàlisi de la situació de maduresa organitzativa d'una organització i proporciona els punts forts i les àrees de millora i normalment una puntuació de 0 a 1.000, que permet situar el moment en què s'està. Es presenten sota diversos formats: senzills, d'avaluació per qüestionari; complexos, d'avaluació externa amb una memòria, i tecnològics, amb programes informàtics. També es produeixen avaluacions d'altres tipus, com la que proposa l'IFQA per als compromisos de les cartes de serveis.

AVALUACIÓ DEL RENDIMENT

L'avaluació del rendiment s'ha d'entendre en el context de la gestió. Normalment, el sistema de gestió d'una organització ha d'incloure l'avaluació del rendiment de cada un dels empleats en el seu lloc de treball. Aquesta pràctica ajuda a controlar el rendiment departamental i global de l'organització mitjançant l'agregació dels rendiments individuals en els diferents àmbits de gestió dins l'organització. L'entrevista personal entre l'empleat i el seu cap és la forma més habitual de dur a terme l'avaluació. Durant l'entrevista, a més d'una avaluació del rendiment es poden examinar altres

aspectes com el grau de coneixement i les capacitats per al lloc de treball, a partir dels quals es poden identificar les necessitats de formació. En un enfocament de gestió de la qualitat total, s'utilitza el cicle PDCA, basat en la millora contínua en el pla individual: **PLANIFICAR** la feina de l'any següent, **fer la feina** (**DESENVOLUPAR**), **CONTROLAR-NÉ** la realització durant l'entrevista d'avaluació del rendiment i **fer les adaptacions** (**ACTUAR**) necessàries per a l'any següent: els objectius, els mitjans i les capacitats requerides.

Hi ha diferents maneres d'incrementar l'objectivitat de l'avaluació del rendiment:

- L'avaluació ascendent, amb què els directius són avaluats directament pels empleats que en depenen.
- Valoració de 360 graus o avaluació multifont, amb què els directius són avaluats des de diferents punts de vista: directors generals, col·legues, col·laboradors i clients. (Vegeu: valoració de tres-cents seixanta graus.)



AVALUACIÓ I MILLORAMENT

Hi ha indicadors i mesuraments d'efectivitat i eficiència que retroalimenten el sistema. S'assignen responsabilitats i recursos per millorar l'acompliment per mitjà de l'anàlisi de l'enfocament. S'han implementat de manera reeixida les millores del procés decidides en el(s) cicle(s) de millora.

BALANCED SCORECARD O BSC

Vegeu: quadre de comandament integral.

BENCHLEARNING

Vegeu: *benchmarking*.

BENCHMARK

Mesura d'un assoliment d'alt nivell (de vegades denominat "el millor de la classe"; una referència o un patró de mesura estàndard que s'utilitza per comparar, o un nivell de rendiment reconegut com a estàndard d'excel·lència per a processos específics. (Vegeu: *benchmarking*.)

BENCHMARKING

Hi ha moltes definicions de *benchmarking*, però les paraules clau associades amb aquest terme són “comparar-se amb altres”. “*Benchmarking* és simplement fer comparacions amb altres organitzacions i aprendre les lliçons que ens revelen aquestes comparacions” (font: Codi de conducta del *benchmarking* europeu). El *benchmarking* consisteix a comparar i mesurar sistemàticament els processos interns d’una organització amb els d’una altra amb millors resultats. Inclou, per tant, dues organitzacions com a mínim, que decideixen compartir certa informació clau de la seva activitat.

En la pràctica, el *benchmarking* comprèn:

- Comparacions sistemàtiques dels aspectes del rendiment (funcions o processos) amb les organitzacions que són conegudes per les seves bones pràctiques; de vegades, es fa referència al millor de la classe, però com que ningú no està segur de qui és el millor, és preferible utilitzar el terme “bo”.
- Identificar bretxes en el rendiment.
- Cercar nous enfocaments per provocar millores en el rendiment.
- Continuar amb la implantació de les millores.
- Fer el seguiment i el control del progrés i revisar-ne els beneficis.

A les administracions públiques europees, el *benchmarking* generalment se centra en els aspectes d’aprenentatge i en l’actualitat es denomina més comunament *benchlearning*, en el sentit d’aprendre com millorar per mitjà de compartir coneixement, informació i, de vegades, recursos. Ha demostrat ser un mitjà eficaç per introduir el canvi a les organitzacions, ja que disminueix els riscos, és eficient i estalvia temps.

BENCHMARKING ESTRATÈGIC

El *benchmarking* estratègic s’utilitza quan una organització vol millorar el seu rendiment global avaluant les estratègies a llarg termini i els enfocaments generals que han permès l’èxit de les organitzacions d’alt rendiment. Comprèn les comparacions dels aspectes de nivell superior, com ara les competències nuclears, el desenvolupament de nous productes i serveis, canvis en el conjunt de les seves activitats o una millora de la seva capacitat per gestionar els canvis en l’entorn.

BRAINSTORMING

El *brainstorming* o pluja d’idees és una tècnica o eina de treball en equip per generar idees lliurement durant un curt període de temps, amb la qual s’obté el major nombre d’idees sobre una matèria, sobre la base de la capacitat creativa de les persones. La regla més important és evitar qualsevol tipus de crítica durant la fase de producció de les idees.

CAF (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)

El Marc comú d'avaluació és una eina de gestió de la qualitat total inspirada en el model d'excel·lència de la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (EFQM) i en el model de la Universitat Alemanya de Ciències Administratives de Speyer. Està basat en la premissa que els resultats excel·lents en el rendiment de l'organització, en els ciutadans/clients, en les persones i en la societat s'assoleixen per mitjà d'un lideratge que dirigeixi l'estratègia i la planificació, les persones, les aliances i recursos i els processos. El model examina l'organització des de diferents angles alhora, amb un enfocament holístic de l'anàlisi del rendiment de l'organització.

CAPACITAT

Inclou el coneixement, les habilitats i les actituds d'un individu per exercir el seu lloc de treball. Quan una persona és capaç de dur a terme amb èxit una tasca, es considera que ha assolit un grau de competència.

CARTES DE COMPROMÍS

Són cartes de serveis construïdes fonamentalment dins entorns de maduresa organitzativa i enlestides per ser avaluades o certificades externament.

CARTES DE SERVEIS

Són documents que permeten informar els ciutadans de determinades característiques dels serveis que es presten. Generalment, els treballs que les integren i permeten són nuclis de processos de millora interns. Són la base documental de la gestió per compromisos.

CARTA MARC

Es tracta d'una carta de serveis per a la totalitat d'una xarxa i per tant plasma en documents que han de definir els compromisos de l'Administració en la prestació de serveis dins un àmbit sectorial o conjunt de determinats serveis.

CEP (CONTROL ESTADÍSTIC DE PROCESSOS) O SPC (STATICAL PROCESS CONTROL)

Aquesta eina serveix per assegurar la qualitat dels productes controlant els processos. L'important és la prevenció dels possibles defectes abans de ser fabricat el producte. El CEP es basa en la utilització de gràfics de control adequats a les característiques i a la diferent naturalesa del procés valorat.

CERCLES DE QUALITAT

Un cercle de qualitat és un grup reduït de persones que es reuneixen voluntàriament i periòdicament per detectar els errors que es produeixen en l'organització, analitzar-los i cercar les solucions apropiades als problemes que sorgeixen en la seva àrea de treball.

CERCLES DE COMPARACIÓ

Molt semblant al *benchmarking*, però no necessàriament amb una organització capdavantera per seguir el seu exemple, sinó cercant l'intercanvi d'experiències i informació.

CICLE DE LA QUALITAT

Model conceptual d'activitats interdependents que influeixen en la qualitat, en les diferents etapes, que van des de la identificació de les necessitats fins a l'avaluació de la satisfacció d'aquestes necessitats.

CICLE PDCA (PLA, DO, CHECK, ACT) O CICLE DE DEMING

Un cicle de quatre fases que ha de ser acomplert per dur a terme la millora contínua de la gestió de la qualitat i assolir d'una forma sistemàtica i estructurada la resolució de problemes, segons la descripció de Deming:

- Planificar (fase de projecte)
- Desenvolupar (fase d'execució)
- Controlar (fase de revisió)
- Actuar (fase d'acció, adaptació i correcció)

És una de les bases que inspiren la filosofia de la qualitat. Posa en relleu que els programes de millora han de començar amb una planificació acurada, s'han de desenvolupar mitjançant accions eficaces, s'han de controlar i, si escau, s'han d'adaptar convenientment i tornar a començar amb la planificació en un cicle continu.

CINC ESSES

Anomenada així per les primeres lletres en japonès de les paraules clau que defineixen la seva filosofia, proposa atorgar valor a elements com la neteja, l'ordre i la senyalització, per la qual cosa és de gran valor en magatzems, arxius, etc.

CINC PERQUÈS

Tècnica sistemàtica de preguntes utilitzada en la fase d'anàlisi per cercar possibles causes d'un problema. Consisteix a demanar per què fins a trobar la causa o l'arrel dels problemes. Normalment és necessari demanar cinc vegades fins que resulti difícil per a l'equip respondre el perquè, moment en què l'origen del problema haurà d'haver estat trobat.

CIUTADÀ/CLIENT

El terme *ciutadà/client* s'utilitza per emfasitzar la relació doble que estableix l'Administració pública: d'una banda, amb els usuaris dels serveis públics i, de l'altra, amb tots els membres del públic en general, que, com a ciutadans i contribuents, tenen un interès en els serveis i en els resultats.

CIUTADANIA

La ciutadania, des de la perspectiva de la qualitat, és el centre de l'interès i l'esforç de les administracions públiques. Aquesta paraula ha estat substituïda de vegades per altres com ara clients, accionistes, etc., de manera que s'ha cercat estimular una reflexió sobre la importància i el paper d'aquest col·lectiu.

CLIENT

Organització o persona que rep un producte.

COMPATIBILITAT

Aptitud de les empreses per ser utilitzades juntes sota condicions específiques per complir amb els requisits pertinents.

COMPRADOR

Client en situació contractual.

CONFORMITAT

Compliment dels requisits especificats.

CONTRACTISTA

Proveïdor en una situació contractual.

CODI DE CONDUCTA

Pot ser explícit o implícit. Es tracta de regles i recomanacions per al comportament d'individus, grups professionals, equips o organitzacions. Els codis de conducta també poden referir-se a activitats específiques com ara l'auditoria o el *benchmarking* i sovint fan referència a normes ètiques.

CONFLICTE D'INTERESSOS

En el sector públic, el conflicte d'interessos es refereix a un conflicte entre el deure públic i l'interès privat d'un empleat públic, en el qual l'interès privat pot influir indegudament en el rendiment dels deures oficials. Encara que no hi hagi evidència d'accions incorrectes, el conflicte d'interessos pot crear una aparença d'incorrecció que pot debilitar la confiança en la capacitat per actuar degudament.

CONSENS

Tal com el seu nom indica, es refereix a aconseguir un acord i, generalment, segueix una autoavaluació prèvia en què els avaluadors individuals es reuneixen per comparar i discutir les seves valoracions i puntuacions. El procés acaba quan tots els avaluadors aconseguixen un acord sobre l'avaluació i la puntuació global de l'organització. (Vegeu: informe de consens en l'autoavaluació.)

COST-EFICÀCIA / COST-RENDIMENT

La relació entre els efectes derivats dels objectius de l'organització i els costos —incloent-hi el cost social global— per assolir-los. (Vegeu també: eficàcia.)

CONTROL DE QUALITAT

Les tècniques i activitats operacionals que s'usen per complir amb els requisits per a la qualitat. Control sistemàtic de la capacitat de l'organització per crear qualitat professional en els serveis que ofereix i presta. És sistemàtic en la mesura que els resultats s'obtenen a partir d'un esforç planificat. Algunes organitzacions elegeixen un sistema de control de qualitat basat en un manual de qualitat o en manuals de processos. Generalment, els sistemes de control de qualitat contenen un seguit de directrius per implantar controls de qualitat en la pràctica i per mesurar i millorar aquesta qualitat. (Vegeu: qualitat, gestió de qualitat, gestió de la qualitat total i sistema de gestió de la qualitat.)

COSTS RELATIUS A LA QUALITAT

Els costos en què s'incorre per assegurar una qualitat satisfactòria, com també les pèrdues ocasionades quan no s'assoleix la qualitat satisfactòria.

CRITERIS

Pautes d'avaluació definides amb el propòsit de segmentar i facilitar l'anàlisi, que han de ser considerades de manera independent. Parts d'alguns models d'avaluació, com ara l'EFQM i el CAF.

CULTURA DE L'ORGANITZACIÓ

El conjunt de comportaments, valors i ètica que transmeten, practiquen i reforcen els membres d'una organització, influïts per tradicions i sistemes nacionals, sociopolítics i legals.

DELEGACIÓ D'AUTORITAT I RESPONSABILITAT (APODERAMENT O EMPOWERMENT)

És l'atribució d'autoritat i responsabilitat als treballadors perquè prenguin decisions i actuïn. L'apoderament resulta de les decisions que es prenen en el lloc de treball, en el qual es basa. L'apoderament tendeix al fet que els empleats siguin capaços de satisfer els clients en el primer contacte, a la millora dels processos, a l'increment de la productivitat i a la millora dels resultats de l'organització. Els treballadors dotats d'apoderament requereixen informació per poder prendre decisions adequades. És responsabilitat de l'organització proveir aquesta informació a temps i preparar-la de manera que sigui útil.

DESPLEGAMENT

Es refereix a l'extensió en la qual un enfocament de l'organització s'aplica als requeriments del criteri. El desplegament s'avalua sobre la base de l'amplitud i la profunditat

amb què els enfocaments són aplicats a les àrees rellevants de l'empresa, d'acord als requeriments dels subcriteris.

DIAGRAMA DE FLUX

Els diagrames de flux serveixen per descriure gràficament l'estructura dels processos d'una organització, tant les fases com les relacions, i n'ofereix una visió global. (Vegeu: diagrama de procés.)

DIAGRAMA D'ISHIKAWA

Diagrama de causa-efecte o diagrama d'espina de peix és una manera de representació gràfica de les relacions lògiques que hi ha entre les causes i subcauses que produeixen un efecte determinat. Proposa una anàlisi entorn d'aspectes com ara materials, mà d'obra, manteniment, medi ambient, maquinària i metodologia. És una eina molt útil per desenvolupar una anàlisi estructurada o discussió sobre un problema o tema concret. Permet concentrar les energies d'un grup de persones i estimula la seva participació.

DIAGRAMA DE PARETO

El diagrama de Pareto és un mètode d'anàlisi que permet distingir entre les causes —o efectes— d'un problema les que són més importants de les més trivials.

DIAGRAMA DE PROCÉS

Representació gràfica de la sèrie d'activitats que tenen lloc dins un procés. (Vegeu: diagrama de flux, procés, procés de millora contínua i mapa de processos.)

DIRECCIÓ SUPERIOR

Executiu màxim de l'empresa al costat dels seus executius immediats.

DIVERSITAT

El terme *diversitat* s'associa amb diferències i es refereix a valors, actituds, cultura, filosofia o conviccions religioses, coneixement, habilitats, experiència i estil de vida entre els grups o els individus dins un grup. També pot estar basada en el gènere, l'origen ètnic o nacional, la discapacitat o l'edat. En l'Administració pública, es considera organització diversa la que reflecteix la societat a la qual serveix.

ECONOMIA

Economia i *economitzar* es refereixen a una gestió financera prudent que inclou la reducció de costos mitjançant un procés de compres més eficient i d'estalvi de doblers, sense que això afecti la qualitat dels productes o els objectius.

EFFECTE (OUTCOME)

L'impacte (o efecte) global que els productes (*outputs*) tenen en els grups d'interès

externs o en la societat en general.

Exemple de producte i d'efecte: l'enduriment de les condicions per posseir armes de foc comporta la reducció del nombre de permisos. El producte intermedi és que hi ha menys permisos concedits. El producte acabat és que hi ha menys armes de foc en circulació en la societat. Aquests resultats produeixen l'efecte que s'ha aconseguit més seguretat o sensació de seguretat.

EFFECTIU

Es pot demostrar amb dades o fets concrets que l'enfocament compleix amb l'objectiu per al qual va ser implantat. Aquesta demostració és producte d'una avaluació deliberada de l'efectivitat de l'enfocament.

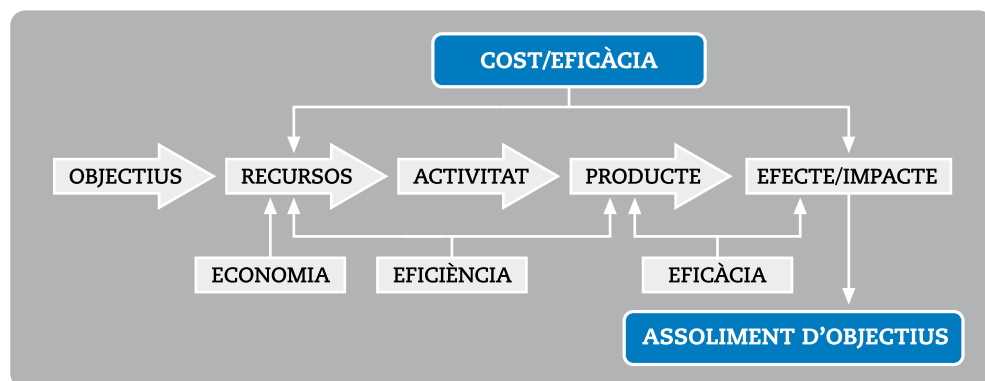
EFICÀCIA

Eficàcia és la relació entre els objectius establerts i l'impacte, l'efecte o el resultat assolits.

EFICIÈNCIA

Relació entre els productes (*outputs*) i les entrades (*inputs*) o els costos. L'eficiència i la productivitat es poden preveure com una mateixa cosa. La productivitat es pot mesurar en termes d'entrades de tots els factors de producció (productivitat total de tots els factors) o d'un factor específic (productivitat del treball o productivitat del capital).

EFICIÈNCIA, EFICÀCIA, ECONOMIA



EFQM

Fundació Europea per a la Gestió de Qualitat (European Foundation for Quality Management), creada per 14 multinacionals per generar el model que du el seu nom i els premis a la qualitat en l'àmbit europeu.

EIPA (EUROPEAN INSTITUT OF PUBLIC ADMINISTRATION)

Institut Europeu d'Administració Pública.

EMPRESA

Organització productora de béns i serveis.

EMPOWERMENT (APODERAMENT)

Procés pel qual es proporciona més capacitat d'influència a un individu o a un grup de persones en el procés de presa de decisions. Es pot donar als ciutadans o als empleats permetent-los la seva participació i garantint-los un grau d'autonomia en les seves accions o decisions. (Vegeu: delegació d'autoritat i responsabilitat.)

ENFOCAMENT

Hi ha una manera estàndard de fer les coses: un procediment documentat o no. (És possible que en petites empreses hi hagi menys procediments escrits, però que tots coneixen i accepten.) El mètode és un procés i genera resultats predictibles.

ENQUESTA

Recollida de dades sobre opinions, actituds o coneixement d'individus o grups. És freqüent que l'estudi es dirigeixi només a una mostra representativa de la població total.

ENTORN D'APRENENTATGE

És un entorn dins una xarxa de treball en el qual té lloc l'aprenentatge sota la forma d'adquisició d'habilitats, compartició de coneixement, intercanvi d'experiències i diàleg sobre millors pràctiques. (Vegeu: aprenentatge i organització d'aprenentatge.)

ENTRADA (INPUT)

Qualsevol tipus d'informació, coneixement, material o un altre recurs utilitzat per a la producció.

ESPECIFICACIÓ

Document que estableix requisits.

ESTRATÈGIA

Pla a llarg termini d'accions prioritzades per assolir una meta essencial o global o per aconseguir una missió.

ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

La manera en què s'estructura una organització: la divisió de les àrees de treball o de les funcions, els canals formals de comunicació entre la direcció i els empleats i la manera en què es distribueixen les tasques i les responsabilitats per tota l'organització.

EVIDÈNCIA OBJECTIVA

Informació la veracitat de la qual pot ser provada, basada en fets, coneguts a través d'observació, mesurament, assaig o altres mitjans.

ÈTICA

En el servei públic el terme ètica es pot definir com els valors i les normes comuns que els empleats públics assumeixen en el compliment dels seus deures. La naturalesa moral d'aquests valors i normes, que poden ser explícits o implícits, es refereix al que es considera correcte, incorrecte, bon o mal comportament. Com que els valors serveixen com a principis morals, les normes també poden establir el que és legalment i moralment correcte en una determinada situació.

EVIDÈNCIA

Informació que dona suport a una afirmació o un fet. L'evidència es considera essencial per formular una conclusió o un judici ferm.

EXCEL·LÈNCIA

Pràctica destacada de gestió d'una organització i assoliment de resultats basats en un conjunt de conceptes fonamentals de gestió de la qualitat total com els formula la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (EFQM). Aquests conceptes són: orientació als resultats i al client, lideratge i perseverança en el propòsit de gestionar per processos i fets, implicació de les persones, millora contínua i innovació, aliances mútuament beneficioses i responsabilitat social corporativa.

FACTOR CRÍTIC D'ÈXIT

Condicions prèvies que s'han d'acomplir per assolir un determinat objectiu estratègic. Posa en relleu les activitats clau o els resultats, el rendiment satisfactori dels quals és essencial per a l'èxit de l'organització.

FLUX ASCENDENT

Direcció per la qual flueix la informació o les decisions des dels nivells més baixos de l'organització fins als més alts. El contrari seria flux descendent.

FLUX DESCENDENT

Flux d'informació i decisions des dels nivells alts fins als nivells baixos d'una organització. El contrari és la comunicació ascendent.

FULLS DE RECOLLIDA DE DADES, DE REGISTRE, DE VERIFICACIÓ

Accessoris utilitzats per a la recopilació ordenada i estructurada de dades rellevants que es generen en els processos. Les dades recollides amb aquest instrument solen ser emprades posteriorment per desenvolupar altres eines. També serveixen per elaborar inventaris: de serveis, de processos, de recursos, etc.

FUNDIBEQ

Fundació Iberoamericana per a la Gestió de la Qualitat. Aquesta Fundació ha desenvolupat un model d'avaluació, molt similar a l'EFQM, i manté un premi d'especial relleu a Iberoamèrica.

GESTIÓ DEL CANVI

La gestió del canvi comporta tant la generació dels canvis necessaris en una organització, generalment precedits de programes de modernització i reforma, com el domini de la seva dinàmica mitjançant l'organització, la implantació i el suport al canvi.

GESTIÓ DEL CONEIXEMENT

La gestió del coneixement és un element clau de gestió que consisteix a canviar la cultura individualista i implicar les persones de l'organització perquè comparteixin el seu coneixement i desenvolupar les eines informàtiques necessàries per assegurar-lo, conservar-lo i millorar-lo. És la gestió explícita i sistemàtica del coneixement rellevant i del seu procés associat de creació, organització, difusió, utilització i explotació. És important esmentar que el coneixement engloba tant el coneixement tàcit (que es troba en les ments de les persones), com l'explícit (codificat i expressat com a informació en bases de dades, documents, etc.). Un bon programa de coneixement s'adreçarà als processos de desenvolupament i transferència de coneixements, les seves dues formes bàsiques. En la majoria de les organitzacions, el coneixement més important es refereix als aspectes següents: el coneixement dels clients, el coneixement relacionat amb els processos, productes i serveis; el coneixement personalitzat sobre la base de les necessitats dels usuaris; el coneixement de les persones; la memòria de l'organització, recurrent a tot allò que s'ha après en el passat o en qualsevol altre moment; el coneixement de les relacions, els actius de coneixement i els mesuraments i la gestió del capital intel·lectual. En la gestió del coneixement s'utilitza una gran varietat de pràctiques i processos. Els més comuns són els que es refereixen a crear i descobrir, compartir i aprendre (comunitats de pràctiques), organitzar i gestionar.

GESTIÓ DELS RECURSOS HUMANS

Gestió, desenvolupament i utilització del coneixement, les habilitats i el potencial ple dels empleats d'una organització a fi de donar suport a la política i els plans de l'organització i el funcionament eficaç dels seus processos.

Són tècniques emprades pels líders de l'organització o de serveis i fins i tot de projectes, que utilitzen eines i accessoris inclosos aquí que persegueixen mantenir actius els recursos humans i implicar-los, constituïts com a equips, en el repte del canvi i de la millora contínua.

GESTIÓ DOCUMENTAL

Són tècniques que ens permeten construir documents complexos —pla de qualitat, política de qualitat, manual de qualitat— o senzills —actes, informes, instruccions...—

i mantenir-los actualitzats i disponibles. És imprescindible per desenvolupar la gestió de qualitat i per disposar d'evidències i registres.

GESTIÓ PER COMPROMISOS

Constitueix la tercera fase de les cartes de serveis. És un sistema escalable —per nivells—, que proposa que els projectes de millora i de comunicació de les cartes creixin en entorns progressivament madurs, i que inclou l'avaluació externa dels compromisos contrets amb els ciutadans per afegir-hi valor. És promogut per la Fundació per als Compromisos de Qualitat (IFQA).

GESTIÓ DE (O PER) PROCESSOS

Eina de gran potència, eix de l'estratègia d'ISO i nucli dels models, proposa concebre les organitzacions en funció dels processos que fan i analitzar connectant les activitats que els componen. Utilitza i integra una infinitat d'altres eines i accessoris, com ara diagrames de flux, indicadors, etc. La seva globalitat permet deduir un sistema organitzatiu alternatiu al tradicional, construït sobre propietaris de processos.

GESTIÓ DE QUEIXES

És una eina que permet identificar les parts dels processos que no funcionen correctament i els ciutadans afectats. És imprescindible a l'hora de generar projectes de millora i de compensar els ciutadans per un mal servei prestat.

GOVERNANÇA

Els principals elements d'una bona governança pública són determinats pel marc d'autoritat i control establert, que comprendrà: l'obligació d'informar sobre l'èxit dels objectius, la transparència davant els grups d'interès sobre les accions i el procés de presa de decisions, l'eficàcia i l'eficiència, la receptivitat a les necessitats de la societat, l'anticipació als problemes i les tendències i el respecte a la llei i a les normes.

GESTIÓ DE QUALITAT

Totes les activitats de la funció general de gestió que determinen la política de qualitat, els objectius i les responsabilitats i la implementen per mitjans com ara la planificació de qualitat, el control de qualitat, l'assegurament de la qualitat i el millorament de la qualitat, dins el sistema de qualitat. La gestió de la qualitat és un mètode per assegurar que totes les activitats necessàries per dissenyar, desenvolupar i implantar un producte o servei són eficaces i eficients respecte al sistema i al seu rendiment. (Vegeu: qualitat, control de qualitat, gestió de la qualitat total i sistema de gestió de la qualitat.)

GESTIÓ DE LA QUALITAT TOTAL

Una filosofia de gestió centrada en el client que cerca la millora contínua dels processos i que utilitza eines analítiques i equips de treball en què participen tots els

empleats. Hi ha diferents models de gestió de la qualitat total. El model EFQM, el de Speyer, el Malcolm Baldrige i la Norma ISO 9004 són els més utilitzats. (Vegeu: qualitat, control de qualitat, gestió de qualitat i sistema de gestió de la qualitat.)

GRUPS D'INTERÈS

Grups d'interès són tots aquells que tenen un interès, econòmic o no, en les activitats de l'organització. Poden ser: polítics, ciutadans/clients, empleats, societat, agències d'inspecció, mitjans de comunicació associats, etc. Les organitzacions governatives poden ser també grups d'interès.

GRUPS ENFOCATS

És una tècnica d'anàlisi de la veu del client qualitativa, que consisteix a reunir un grup d'usuaris, entorn de la prestació d'un o més serveis determinats, degudament segmentat, i a escoltar-lo per aprendre i obtenir àrees de millora o altres conclusions.

GUIES

Són documents que estableixen les pautes de les activitats que s'han de desenvolupar per aconseguir determinats objectius. Per exemple, una guia per elaborar la missió i la visió d'una organització recollirà quins altres instruments podrem utilitzar —una pluja d'idees o *brainstorming*, una TGN, etc.—, que podran intervenir en el procés, com és la manera d'aprovar, si escau, el resultat, etc.

HISTOGRAMES

Els histogrames són coneguts també com a diagrames de distribució. Consisteixen en representacions gràfiques d'una distribució de freqüències d'una variable contínua per mitjà de barres verticals, cadascuna de les quals reflecteix un interval.

IFQA

La Fundació Internacional per als Compromisos de Qualitat (IFQA, per les sigles en anglès) és la primera organització a Espanya que va proposar l'avaluació de les cartes de serveis i proposa la metodologia de gestió per compromisos, per garantir la maduresa organitzativa de les organitzacions que estableixen compromisos amb els seus clients i ciutadans a través de cartes, d'una manera escalable.

ÍNDEXS

Són accessoris que permeten evidenciar numèricament una situació. És molt conegut l'IPC (índex de percepció de la qualitat dels serveis), que serveix per resumir en un sol nombre, expressat de 0 a 100, diferents atributs d'un servei i fins i tot de diversos serveis d'una organització. A més, hi ha índexs de capacitat de procés —mètode usat per valorar la capacitat de qualitat d'un procés pel que fa a un paràmetre i període de temps fixats—, etc.

INDICADORS

Mesures que indiquen un fenomen, per exemple, els resultats d'una acció. Són accessoris que formen part de la gestió per processos, que alimenten el BSC i que estan en relació amb un element bàsic de la qualitat: el mesurament. La construcció i el manteniment dels indicadors són fonamentals en la gestió per compromisos. (Vegeu: mesuraments.)

INDICADORS DE RENDIMENT

Són les nombroses mesures operatives que s'utilitzen a l'Administració pública per ajudar a controlar, entendre, predir i millorar com es funciona i es gestiona. Per mesurar el rendiment d'una organització s'utilitzen diversos termes: resultats, mesures, indicadors, paràmetres. Tanmateix, la terminologia no és el més important, per la qual cosa es poden utilitzar els termes amb què una organització se senti més còmoda i formin part de la seva cultura. Segons el principi de Pareto, el 20 % del que feim produeix el 80 % dels resultats. Per tant, és important que almenys mesurem el rendiment dels processos que són essencials per aconseguir els resultats desitjats.

INDICADORS CLAU DE RENDIMENT

Són les mesures més crítiques i les relatives al rendiment dels processos clau, continguts en els criteris 4 i 5 del CAF, i que més probablement influeixen en l'eficàcia i l'eficiència dels resultats clau del rendiment. Un bon exemple de satisfacció de clients poden ser els mesuraments dels resultats en els ciutadans/clientes del rendiment dels processos que s'han desenvolupat per proporcionar-los productes i prestar-los serveis.

INNOVACIÓ

És el procés de transformació de noves idees en nous serveis, processos, eines, sistemes i interacció humana. Una organització pot ser considerada innovadora quan una determinada tasca es desenvolupa d'una forma nova per al lloc de treball, o quan l'organització ofereix als clients un nou servei prestat de manera diferent, com un auto-servei per Internet. Canvis significatius per millorar productes, serveis i/o processos i la creació d'un nou valor per a les parts interessades. La innovació comprèn l'adopció d'una idea, un procés, una tecnologia o un producte, que és considerat nou o és nou per a l'aplicació proposada. La innovació organitzacional reeixida és un procés de diversos passos que implica compartir el desenvolupament i els coneixements, una decisió per a la implementació, l'avaluació i l'aprenentatge. Encara que la innovació està associada freqüentment a la innovació tecnològica, és pertinent per a tots els processos organitzacionals clau que podrien beneficiar-se d'incorporar millores i/o canvis.

INFORME DE CONSENS EN L'AUTOAVALUACIÓ

L'informe que descriu els resultats de l'autoavaluació, incloent-hi els punts forts i les àrees de millora de l'organització. Així mateix, pot contenir de forma opcional propostes per a la millora d'alguns projectes clau. (Vegeu: consens.)

INPUT (ENTRADA)

Qualsevol classe d'informació, coneixement, material o un altre recurs utilitzat per a la producció.

INTEGRAT

Interconnectat amb els enfocaments d'altres subcriteris, en benefici dels resultats de l'organització. L'*output* d'un enfocament està considerat en forma explícita com l'*input* d'enfocament d'altres subcriteris (l'enfocament no és una illa).

ISO (International Organization for Standardization)

L'Organització Internacional de Normalització és una xarxa global que identifica quines normes internacionals són necessàries per a les empreses, els governs i la societat, les desenvolupa en aliança amb els sectors on són aplicades, les aprova per mitjà de procediments transparents basats en aportacions nacionals i les ofereix perquè siguin implantades a tot el món. Les normes ISO especifiquen els requisits per obtenir els millors productes, serveis, processos, materials i sistemes, i per a la implantació de bones pràctiques organitzatives, de gestió i d'avaluació de la conformitat.

LÍDERS

Tradicionalment, el terme líder s'associa amb aquells que tenen alguna responsabilitat dins l'organització.

LIDERATGE

La manera en què els líders desenvolupen i faciliten la consecució de la missió i visió de l'organització, desenvolupen els valors necessaris per assolir l'èxit a llarg termini, ho implanten a l'organització mitjançant les accions i els comportaments adequats, i s'impliquen personalment a assegurar que el sistema de gestió de l'organització es desenvolupa, s'implanta i es revisa centrant-se en el canvi i la innovació.

MANUAL DE QUALITAT

Document que estableix la política de qualitat i descriu el sistema de qualitat d'una organització.

MAPA DE PROCESSOS

Representació gràfica de la sèrie d'activitats que tenen lloc entre els processos. (Vegeu: procés, diagrama de procés i procés de millora contínua.)

MARC COMÚ D'AVALUACIÓ

Vegeu: CAF.

MATRIU DE PRIORITZACIÓ

És un accessori que ens permet encreuar elements gràficament per facilitar la jerar-

quització d'àrees de millora, projectes, etc. Es combina amb d'altres, com ara la multivotació, etc.

MESURAMENTS I INDICADORS

Informació numèrica que quantifica entrades, sortides i dimensions del rendiment de processos, productes, serveis i de la companyia en general (resultats). Els mesuraments i indicadors poden ser simples (derivats d'un mesurament) o composts.

El model no fa distincions entre mesuraments i indicadors. No obstant això, alguns usuaris d'aquests termes prefereixen el terme indicador:

1. Quan el mesurament es relaciona amb l'acompliment però no és un mesurament directe o exclusiu. Per exemple, el nombre de queixes és un indicador d'insatisfacció, però no un mesurament directe o exclusiu.
2. Quan el mesurament és una predicció ("indicador guia") d'algun acompliment més important; per exemple, l'augment de satisfacció dels clients podria ser un indicador guia de guany en la participació de mercat.

(Vegeu: indicadors.)

MESURES DE PERCEPCIÓ

Mesures de les impressions i opinions subjectives d'un individu o d'un grup de persones. Per exemple, la percepció dels clients sobre la qualitat d'un producte o un servei.

MESURAMENT DE SATISFACCIÓ DEL CLIENT

Hi ha moltes eines per al mesurament de la veu del client, extern i intern. Normalment consisteixen en anàlisis quantitatives, mitjançant enquestes, que ofereixen dades sobre determinats atributs. N'hi ha d'estandarditzats, amb conjunts d'atributs tancats i ponderats, com SERVQUAL, o d'oberts. (Vegeu: SERVQUAL.)

MILLORA

L'enfocament ha evolucionat producte d'una reflexió o avaluació subjectiva, encara que se'n tinguin dades formals; s'ha fet per intuïció, percepció o còpia de millors pràctiques.

MILLORES / BONES PRÀCTIQUES

Rendiments, mètodes o enfocaments òptims que permeten obtenir èxits excepcionals. *Millor pràctica* és un terme relatiu que indica pràctiques de gestió interessants o innovadores, identificades per mitjà del *benchmarking*. Com en el cas de *benchmark*, és preferible parlar de *bona pràctica*, ja que no es pot estar segur que no n'hi hagi una altra de millor.

MINICOMPANYIES

Les minicompanyies són una forma d'estructurar una organització perquè cadascuna de les seves unitats es comporti com una petita companyia o miniempresa, que cerqui la satisfacció dels seus clients interns (altres minicompanyies) i externs amb el màxim d'eficiència.

MISSIÓ

La descripció d'allò que una organització ha d'aconseguir per als seus grups d'interès. La missió d'una organització del sector públic deriva d'una política pública o d'un mandat legal. Així mateix, és la raó de ser d'una organització. Els objectius finals que vol assolir una organització en el marc de la seva missió estan formulats en la seva visió.

MODEL CAF

Vegeu: CAF (*Common Assessment Framework*).

MODEL CIUTADANIA

És un model de qualitat creat per l'Observatori per a la Qualitat dels Serveis Públics el 1999, netament públic, que incorpora posicions diferenciades amb els models de qualitat d'origen empresarial, com la importància de la comunicació —interna i externa— en les organitzacions públiques, un espai propi per a l'actuació política en l'impuls de la qualitat, la promoció de la connectivitat o manera de trencar les barreres departamentals i interinstitucionals, etc. És d'ús lliure i gratuït.

MODEL DE REFERÈNCIA

Persones o organitzacions que serveixen com a model d'un comportament determinat o d'un paper social perquè altres persones l'imitin o n'apreguin.

OBJECTIUS (METES)

La formulació d'una situació desitjada que descriu els resultats o els efectes que s'han d'aconseguir tal com estan definits en la missió de l'organització.

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

Són objectius globals a mitjà i llarg termini que indiquen la direcció en què vol avançar una organització i descriuen els resultats o els efectes finals que es persegueixen. Els objectius estratègics es refereixen a les oportunitats més importants d'una organització per al canvi, millorament, nivell de competitivitat i/o avantatges del negoci. En general els objectius estratègics s'enfoquen a l'exterior i es relacionen amb les oportunitats i els desafiaments importants del client, mercat, producte, servei o tecnologia. D'una manera més àmplia, és el que l'organització ha de complir per mantenir-se o tornar-se competitiva. Els objectius estratègics estableixen les directives a llarg termini d'una organització i guien l'assignació i la redistribució de recursos.

OBJECTIUS OPERATIUS

La formulació més concreta d'un objectiu en l'àmbit d'una unitat. Un objectiu operatiu pot ser transformat automàticament en un conjunt d'activitats i tasques.

OBJECTIUS SMART

Els objectius estableixen allò que una organització vol assolir. Es recomana que els objectius siguin *smart*, això és:

- Específics (specific): han de reflectir els èxits concrets que es volen aconseguir.
- Mesurables (measurable): quantificables.
- Assequibles (achievable).
- Realistes (realistic): hauran de comptar amb els recursos necessaris.
- Programats (timed): hauran d'especificar un període relativament curt de temps per complir-los.

OCSF

Observatori per a la Qualitat dels Serveis Públics, associació que va crear el model Ciutadania. Actualment, es denominen d'aquesta manera diferents òrgans d'institucions que fan seguiment d'avenços en matèria de qualitat. El més rellevant és el de l'AEVAL.

ORGANITZACIÓ EN APRENTATGE

Organització en la qual els empleats desenvolupen contínuament la seva capacitat per assolir els resultats desitjats, en què es promouen nous i amplis models de pensament, en què l'aspiració col·lectiva és lliure i les persones estan contínuament aprenent dins el context global de l'organització. (Vegeu: aprenentatge i entorn d'aprenentatge.)

ORGANITZACIÓ PÚBLICA / ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

Una organització pública és qualsevol institució, servei o sistema que actua d'acord amb una direcció política i és controlada per un govern electe (nacional, federal, regional o local). S'hi inclouen les organitzacions que s'ocupen del desenvolupament de les polítiques i de fer complir la llei, és a dir, matèries que no són estrictament considerades serveis.

PDCA O CICLE DE DEMING

Vegeu: cicle PDCA.

PÈRDUES RELATIVES A LA QUALITAT

Pèrdues causades per la no-utilització del potencial de recursos en processos i activitats.

PERSONES

Tots els empleats d'una organització, tant si treballen a temps complet com a temps parcial o de forma eventual.

PERTINENT

La descripció de l'enfocament permet inferir coneixement del tema i és coherent amb els objectius del subcriteri. És possible inferir una relació causal que permet predir que probablement s'arribarà als objectius cercats.

PLA D'ACCIÓ

Document que recull el pla de tasques, l'assignació de responsabilitats, els objectius en la implantació dels projectes (metes/resultats) i els recursos necessaris (temps, pressupost). Es refereix a les accions específiques que responen als objectius estratègics de curt i llarg termini. Els plans d'acció inclouen detalls del compromís d'assignació de recursos i taula de temps de compliment. El desenvolupament de plans d'acció representa les etapes crítiques de la planificació, en què els objectius estratègics i les metes es fan específics perquè l'entesa i el desplegament siguin possibles i efectius en tota l'organització. El desplegament dels plans d'acció ha de vincular el disseny de processos eficients, l'anàlisi de l'ús de recursos i actius i la creació de mesures relacionades amb la productivitat de l'ús de recursos i actius, alineats en tota la companyia.

(Vegeu: pla de millora.)

PLA DE MILLORA

Conjunt d'accions o projectes de millora, estructurats, amb una temporalització i amb assignació de recursos, fruit d'una avaluació. (Vegeu: pla d'acció.)

PLANIFICACIÓ DE LA QUALITAT

Activitats que estableixen els objectius i els requisits per a la qualitat i per a l'aplicació dels elements del sistema de qualitat.

PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

La planificació estratègica consisteix a reflexionar i consensuar dins l'organització quins són els objectius que volem aconseguir a llarg, mitjà i curt termini, descrivint les línies d'acció que ens permetran arribar-hi i identificant la manera de mesurar els nostres avenços.

PLA DE COMUNICACIÓ

És una eina que permet detectar necessitats i dissenyar les accions de comunicació d'una organització o d'una unitat, d'un servei i fins i tot d'un projecte. Ha d'incloure calendaris, recursos assignats, responsables, etc. A més, ha d'incloure accions d'avaluació de resultats i efectes.

PLA DE FORMACIÓ

És una eina que permet detectar necessitats i dissenyar les accions de formació d'una organització, incloent-hi calendaris, recursos assignats, responsables, etc. A més, ha d'incloure accions d'avaluació de resultats i efectes.

POLÍTICA DE QUALITAT

Les orientacions i els objectius generals d'una organització en relació amb la qualitat en la forma expressada per la direcció superior.

POLÍTiques PÚBLIQUES

Les accions determinades que desenvolupen organismes i funcionaris governamentals en relació amb una matèria o problema d'interès públic. Poden ser accions de govern, inactivitat, decisions o falta de decisions i impliquen l'elecció entre diverses alternatives.

PROCEDIMENT

Descripció d'una manera detallada i definida de com s'haurien de desenvolupar les activitats.

PROCÉS

Un procés es defineix com una sèrie d'activitats interrelacionades que transformen un conjunt d'entrades amb el propòsit de produir un bé o servei per a un client (usuari) dins o fora de l'organització, afegint-hi valor. Generalment els processos impliquen la combinació de gent, màquines, eines, tècniques i materials en una sèrie sistemàtica de passos i accions. En algunes situacions els processos poden requerir l'adhesió a una seqüència específica de passos, amb documentació (de vegades formal) de procediments i requisits, incloent-hi mesuraments i controls ben definits.

En organitzacions del sector públic, la naturalesa dels processos pot variar des d'activitats relativament abstractes com les de suport fins al desenvolupament de les polítiques o la regulació de les activitats econòmiques, fins a activitats molt concretes com les de prestació de serveis.

Es pot distingir entre:

- Processos operatius o de negoci. Són crítics per a la prestació de productes i serveis.
- Processos de suport. Aporten els recursos necessaris.
- Processos de gestió o estratègics. Governen l'organització i els processos de suport.
- Processos clau. Aquells dels esmentats anteriorment que són considerats els més importants per a l'organització.

(Vegeu: diagrama de procés, procés de millora contínua i mapa de processos.)

PROCÉS DE MILLORA CONTÍNUA

La millora contínua dels processos clau de l'organització en termes de qualitat, economia o temps-cicle. En aquest procés, la implicació de tots els grups d'interès sol ser un requisit previ. (Vegeu: procés, diagrama de procés i mapa de processos.)

PRODUCTE (OUTPUT)

El resultat immediat de la producció. Pot referir-se tant a béns com a serveis. Es distingeix entre productes intermedis i finals. Els primers són els productes proporcionats per un departament a un altre dins una organització; els segons són els lliurats a algú de fora de l'organització.

PRODUCTIVITAT

És la mesura d'eficiència en l'ús dels recursos.

Sovint el terme s'aplica a factors individuals com ara productivitat laboral, de màquines, materials, energia i cabal. El concepte *productivitat* pot ser aplicat de manera general, si mesuram l'aprofitament de tots els recursos emprats per generar resultats.

PROPIETARI DEL PROCÉS

Persona responsable del disseny, la millora i el rendiment del procés, com també de coordinar-lo i d'integrar-lo dins l'organització.

La seva responsabilitat inclou:

- Comprendre el procés: com es desenvolupa en la pràctica.
- Dirigir el procés: com encaixa dins una visió més àmplia; quins són els grups d'interès interns i externs i en quina mesura satisfà les seves expectatives; com es relaciona amb altres processos.
- Comunicar el procés als grups d'interès interns i externs.
- Controlar i mesurar el procés: en quina mesura és eficaç i eficient.
- Comparar el procés: com ho fan altres organitzacions i què en podem aprendre.
- Preveure el procés: quina visió tenim del procés a llarg termini i què hem de fer per assolir-lo.
- Informar sobre el procés: què es pot millorar concretament. On són les seves debilitats i com podem abordar-les.

Emprant aquests elements, el propietari del procés té l'oportunitat de millorar-lo de forma contínua.

QFD (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT)

El desplegament funcional de la qualitat permet identificar i traslladar a l'interior de l'organització, connectant les diverses àrees, la informació obtinguda del ciutadà/client i convertir-la en requisit del procés.

QUALITAT

Total de les característiques d'una empresa que li confereixen l'aptitud per satisfer necessitats establertes i implícites dels qui la requereixen o la poden requerir. Oferir qualitat al sector públic significa maximitzar el valor dels productes i serveis per a tots els grups d'interès dins un marc polític i econòmic. La gestió de la qualitat total se centra en els procediments i processos que es consideren instrumentals per a la promoció de la qualitat. (Vegeu: control de qualitat, gestió de qualitat, gestió de la qualitat total i sistema de gestió de la qualitat.)

QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL O BALANCED SCORECARD (BSC)

Serveix per mesurar i representar gràficament d'una manera integral els factors que produeixen els resultats d'una organització. Facilita la comunicació entre els directius i els empleats i ajuda a entendre com funciona l'organització. El quadre de comandament integral és un conjunt de mesuraments quantitativs que permeten avaluar l'èxit de l'organització en la realització de la seva missió i dels seus objectius estratègics. Aquests mesuraments es fan des de quatre punts de vista: innovació i aprenentatge (gestió de recursos humans), processos interns, clients i gestió financera. Els indicadors de cada enfocament estan relacionats entre si per mitjà de relacions de causa-efecte, basades en hipòtesis que han de ser controlades permanentment.

El quadre de comandament integral és, així mateix, una eina de comunicació de la direcció summament útil per informar els empleats i els grups d'interès sobre el desenvolupament del pla estratègic. Aquesta tècnica s'utilitza cada vegada més en el sector públic d'Europa i té cabuda en l'avaluació amb el CAF.

RECURSOS

El terme *recursos* comprèn el coneixement, el treball, el capital, els edificis i la tecnologia que utilitza una organització per desenvolupar les seves tasques.

REDER

REDER és l'acrònim de resultats, enfocament, desplegament, avaluació i revisió. Serveix com a guió per a la millora contínua dels resultats en un sistema de qualitat. L'ús d'aquesta eina a l'Hospital Psiquiàtric d'Àlaba ha ajudat a elevar els nivells de qualitat i satisfacció de l'usuari. La implantació de la lògica REDER per al mesurament del sistema de qualitat a l'Hospital Psiquiàtric d'Àlaba ha permès elevar el grau d'excel·lència del centre, el mesurament de resultats i la corresponent adopció de plans de millora, com també la satisfacció dels usuaris. Aquest sistema engloba els resultats esperats, l'enfocament de l'organització, el desplegament de mitjans que es du a terme per plasmar en la pràctica aquesta visió i l'avaluació i la revisió de tot el procés en una seqüència infinita de millora contínua. L'avantatge de REDER és que proporciona dades objectives sobre l'eficàcia dels processos i la seguretat dels pacients i implica tots els professionals de l'organització, la qual cosa facilita dur a terme l'autoavaluació segons el model EFQM.

REENGINYERIA DE PROCESSOS

La reenginyeria de processos és una tècnica en virtut de la qual s'analitza en profunditat el funcionament d'un o diversos processos dins una empresa amb la finalitat de redissenyar-los per complet i millorar-la radicalment. Sempre es pot millorar un procés existent per mitjà de petites adaptacions (enfocament Kaizen). Tanmateix, en alguns casos, aquest enfocament no és adequat per aconseguir els objectius establerts i es fa necessari redissenyar el procés sencer. És el que anomenem *reenginyeria de processos* o simplement *reenginyeria*. La idea és redissenyar completament els processos, la qual cosa permet fer un gran salt cap endavant o aconseguir un gran avanç. Una vegada implantat aquest nou procés, es pot reprendre la recerca de noves vies de millora contínua i gradual per optimitzar el procés.

RENDICIÓ DE COMPTES

La rendició de comptes consisteix en l'obligació de respondre sobre les responsabilitats que han estat conferides i acceptades i informar sobre la utilització i la gestió dels recursos que han estat encomanats. Les persones que accepten la rendició de comptes tenen la responsabilitat de contestar a les preguntes i informar sobre els recursos i les operacions que estan sota el seu control a aquells que tenen la responsabilitat de mantenir el control sobre la rendició de comptes. Ambdues parts tenen assignats els seus deures.

RENDIMENT

Mesura de l'assoliment aconseguit per un individu, un equip, una organització o un procés.

REPARACIÓ

Acció presa sobre un producte o servei, de manera que compleixi els requisits d'ús prevists a pesar que pugui no estar conforme amb els requisits originalment especificats.

REPROCÉS

Acció presa sobre un producte no conforme perquè compleixi els requisits especificats.

REQUERIMENTS BÀSICS

Propòsit global del subcriteri. La descripció aborda el requeriment central del subcriteri, però sense més detalls. Per exemple: 4.1 Desenvolupament de l'estratègia; es proporcionen els antecedents que permeten demostrar que l'empresa té una estratègia.

REQUERIMENTS GENERALS

Propòsits principals del subcriteri. La descripció aborda els requeriments clau per a l'empresa en particular, segons el que es dedueix dels antecedents proporcionats en el resum de l'empresa. Per exemple: 4.1 Desenvolupament de l'estratègia; es proporcionen els antecedents en relació amb els requeriments del subcriteri, que permeten entendre el procés de desenvolupament de l'estratègia, en les diferents etapes.

REQUERIMENTS MÚLTIPLES

Propòsits detallats del subcriteri. La descripció aborda els requeriments clau per a l'empresa en particular i també altres requeriments de menys importància.

RESULTATS

Resultats assolits per una organització en el compliment dels propòsits d'un criteri. Els resultats s'avaluen sobre la base del rendiment actualitzat, els rendiments relatius a comparacions apropiades, les proporcions (taxes o ràtios), l'amplitud, la importància de les millores en l'acompliment i la relació dels mesuraments de resultats amb els requisits clau d'acompliment de l'organització.

RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA

La responsabilitat social corporativa és un compromís de les organitzacions públiques i privades per contribuir al desenvolupament sostenible, treballant amb els empleats i les seves famílies, amb la comunitat local i amb la societat en general, per millorar la qualitat de vida. L'objectiu és que tant les organitzacions com la societat obtenguin beneficis mutus.

RESULTATS CLAU EL RENDIMENT

Són els resultats que l'organització està assolint en relació amb la seva estratègia i planificació i amb les necessitats i demandes dels diferents grups d'interès (resultats externs) i en relació amb la seva gestió i millora (resultats interns).

REVISIÓ DEL DISSENY

Examen documentat, complet i sistemàtic d'un disseny, a fi d'avaluar-ne l'aptitud per complir els requisits per a la qualitat, identificar problemes, si n'hi ha, i proposar el desenvolupament de solucions.

REVISIÓ DIRECTIVA

Avaluació formal efectuada per la direcció superior de la condició i l'adequació del sistema de qualitat en relació amb la política de qualitat i els seus objectius.

SEGUIMENT

Després d'un procés d'autoavaluació i de la introducció de canvis en l'organització, es fa un seguiment per mesurar la consecució dels objectius i sobre aquesta base es projecten noves iniciatives i eventualment es formulen estratègies i plans més ajustats a les noves circumstàncies.

SEGMENTACIÓ

S'utilitza per identificar en grups amb identitat pròpia els nostres ciutadans/clients, tant si són usuaris com interessats, part dels entorns, etc. Es tracta de conèixer els seus atributs i reflexionar sobre les seves expectatives i el servei personalitzat que se'ls pot oferir.

SERVQUAL

Reflexió feta per Parasuraman i el seu equip sobre els elements que integren el conjunt d'atributs de la satisfacció d'un servei. (Vegeu: mesurament de satisfacció del client.)

SIS SIGMA

SIS SIGMA permet una reducció dràstica dels defectes en el servei a través del seguiment diari de totes les activitats de l'organització.

SISTEMA DE GESTIÓ DE LA QUALITAT

Un sistema que presenta les polítiques, l'estructura organitzacional, els procediments, els processos i els recursos necessaris per implementar la gestió de qualitat i millorar, controlar i integrar els processos que condueixen a la millora del rendiment. (Vegeu: qualitat, control de qualitat, gestió de qualitat i gestió de la qualitat total.)

SISTEMA DE LIDERATGE

La manera que s'exercita el lideratge, formal o informal, en tota l'organització: és a dir, la base i la forma en què es prenen les decisions clau, es comuniquen i s'executen. Inclou l'estructura i el mecanisme per a la presa de decisions, la selecció i el desenvolupament de líders i gerents, com també el reforç de valors, pràctiques i conductes. Un sistema de lideratge efectiu respecta les capacitats i els requeriments dels empleats i altres grups d'interès de l'organització i estableix altes expectatives per aconseguir-lo i millorar-lo. Construeix lleialtats i treball en equip sobre la base de valors organitzacionals i de la recerca de metes compartides. Encoratja i protegeix les iniciatives i la presa de riscos apropiats, subordina l'organització al propòsit i a la funció i evita cadenes de comandament que requereixin llargues vies de decisió. Un sistema de lideratge efectiu inclou mecanismes per a l'autoavaluació dels líders, per rebre retroalimentació i per millorar.

SISTEMÀTIC

Els enfocaments que es repeteixen i que utilitzen dades i informació que fan possible la millora i l'aprenentatge. En altres paraules, els enfocaments són sistemàtics si es basen en l'oportunitat d'avaluació i aprenentatge i permeten guanyar més maduresa. A mesura que els enfocaments de l'organització maduren, es tornen més sistemàtics i reflecteixen cicles d'avaluació i aprenentatge.

SPC (STATISTICAL PROCESS CONTROL)

Vegeu: CEP, control estadístic de processos.

SUBCONTRACTISTES

Organització que lliura un producte o servei a un proveïdor.

SUBCRITERIS

Cadascuna de les parts en què es divideix un criteri d'avaluació, per aprofundir i facilitar l'anàlisi, que han de ser considerades de manera independent.

TÈCNICA DE GRUP NOMINAL (TGN)

Aquesta tècnica sol combinar la pluja d'idees (*brainstorming*) amb la multivotació i és summament eficaç a l'hora d'analitzar una qüestió i prioritzar propostes, solucions, etc. Permet gestionar amb èxit situacions complexes que exigeixen jerarquitzar i consensuar en grups grans.

El procés de la TGN és el següent:

- Generació en silenci d'idees que es posin per escrit.
- Retroalimentació per torns dels membres del grup, amb la finalitat d'escriure a la pissarra cada idea en una frase concisa.
- Discussió de cadascuna de les idees consignades, amb finalitats d'aclariment i depuració.
- Votació individual sobre la prioritat de les idees, la decisió del grup s'obté matemàticament mitjançant l'ordenació per categories o puntuació.

Així, la TGN supera els diversos problemes que són típics en els grups que interactuen. Els objectius del procés es poden presentar de la manera següent:

- Assegurar els diferents processos per a cadascuna de les fases de creativitat.
- Equilibrar la participació entre els membres.
- Incorporar tècniques de votació matemàtiques en la recopilació del judici del grup.

TERMINI

Període en què s'han d'assolir resultats.

- Curt termini: generalment, menys d'un any.
- Mitjà termini: període d'un a cinc anys.
- Llarg termini: més de cinc anys.

TRANSPARÈNCIA

La transparència implica franquesa i rendició de comptes. És una extensió metafòrica del significat que té en les ciències físiques: un objecte "transparent" és aquell a través del qual es pot veure. Procediments transparents poden ser fer reunions obertes, revelar l'estat dels comptes, establir normes sobre la llibertat d'informació, revisar el pressupost, fer auditories, etc.

VALORACIÓ DE TRES-CENTS SEIXANTA GRAUS O AVALUACIÓ MULTIFONT

Eina que permet l'anàlisi del lideratge per part de l'equip immediatament pròxim, mantenint l'anonimat i proposant àrees de millora. (Vegeu: avaluació del rendiment.)

VALOR

Percepció del mèrit d'un producte, un servei, un procés, una avaluació o una funció relativa a cost i relacionada amb alternatives possibles. El valor es refereix als valors monetaris, de benestar, culturals i morals. Els valors morals són més o menys universals, mentre que els valors culturals poden variar d'una organització a una altra i d'un país a un altre. Els valors culturals dins una organització haurien de ser transmesos i practicats i estar relacionats amb la seva missió. Poden ser molt diferents entre organitzacions sense ànim de lucre i empreses privades. En general les organitzacions utilitzen consideracions de valor per determinar els beneficis de les diverses opcions pel que fa als seus costos, com ara el valor de diverses combinacions de productes i serveis per als clients. Les organitzacions han d'entendre com és el valor de cada grup interessat i llavors proporcionar el valor a cada grup. Això requereix fer balanç del valor de totes les parts interessades: els accionistes, els empleats i la comunitat.

VERIFICACIÓ

Confirmació mitjançant l'examen i l'aportació d'evidències objectives que s'han complert els requisits especificats.

VISIÓ

El somni assequible o l'aspiració d'allò que una organització vol fer i on li agradaria ser. El context d'aquest somni o aspiració està determinat per la missió de l'organització.

XARXA

Una organització informal que connecta persones o organitzacions que poden tenir o no una línia formal de comandament. Sovint, els membres d'una xarxa comparteixen valors i interessos.

Aquest llibre es va acabar d'editar i imprimir el desembre de 2008, uns dies després de tenir lloc a Palma la conferència d'Ann Stoffels, de l'EIPA, adreçada a tots els treballadors formats en el model CAF. Han estat més de 230 els empleats públics que han participat en les tasques d'avaluació de les següents 21 entitats al llarg de l'any:

- Conselleria de Presidència.
- Conselleria d'Agricultura i Pesca.
- Conselleria d'Esports i Joventut.
- Conselleria d'Afers Socials, Promoció i Immigració.
- Conselleria d'Interior.
- Conselleria de Mobilitat i Ordenació del Territori.
- Conselleria de Salut i Consum.
- Direcció General de Tributs. Conselleria d'Economia, Hisenda i Innovació.
- Direcció General de Planificació i Centres. Conselleria d'Educació i Cultura.
- Fundació d'Atenció i Suport a la Dependència i de Promoció de l'Autonomia Personal de les Illes Balears. Conselleria d'Afers Socials, Promoció i Immigració.
- Fundació Institut Socioeducatiu s'Estel.
Conselleria d'Afers Socials, Promoció i Immigració.
- Fundació d'Ajuda a la Reinserció de les Illes Balears.
Conselleria d'Afers Socials, Promoció i Immigració.
- Ports de les Illes Balears. Conselleria de Medi Ambient
- Consorci de Transports de Mallorca.
Conselleria de Mobilitat i Ordenació del Territori.
- Institut Balear de l'Habitatge (IBAVI). Conselleria d'Habitatge i Obres Públiques.
- Serveis de Millora Agrària, SA (SEMILLA). Conselleria d'Agricultura i Pesca.
- Fons de Garantia Agrària i Pesquera de les Illes Balears (FOGAIBA).
Conselleria d'Agricultura i Pesca.
- Institut de Biologia Animal de Balears, SA (IBABSA).
Conselleria d'Agricultura i Pesca.
- Agència de Cooperació Internacional de les Illes Balears.
Conselleria d'Afers Socials, Promoció i Immigració.
- Consorci Aprop. Conselleria d'Afers Socials, Promoció i Immigració.
- Escola Balear d'Administració Pública (EBAP). Conselleria d'Interior.



Govern de les Illes Balears

Conselleria de Presidència
Direcció General de Qualitat dels Serveis