

**FUNDACIÓ CARLES PI i SUNYER**  
**D'ESTUDIS AUTONÒMICS i LOCALS**

Técnicas de gestión de calidad en la  
Administración Pública:

**CAF**

**(Common Assessment Framework)**

**Documents**

# Pi i Sunyer 11

# **CAF**

## **El Marco Común de Evaluación (Common Assessment Framework)**

La traducción de este documento ha sido revisada por Joaquín Ruiz (Inspector General de la Administración del Estado), Ministerio

*Jordi Palou*

Revisión de textos:

*Tamyko Ysa*

Composició:

*Ester Villanueva*

' de la edició: Fundació Carles Pi i Sunyer d'Estudis Autonòmics i Locals  
Barcelona, diciembre 2000

Depósito legal nº:

ISSN: 1139-0212

FUNDACIÓ CARLES PI I SUNYER  
D'ESTUDIS AUTONÒMICS I LOCALS  
Gran Via de les Corts Catalanes, 491. Casa Golferichs

08015 Barcelona  
Tel. 93-452 71 15 Fax 93-323 34 31  
e-mail: [fundacio@fund-pisunyer.com](mailto:fundacio@fund-pisunyer.com)  
<http://www.fund-pisunyer.com>

## CONTENIDOS

<b>Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>Antecedentes</b> .....	<b>5</b>
<b>Propósito</b> .....	<b>6</b>
<b>Funcionamiento</b> .....	<b>6</b>
<b>Pruebas piloto</b> .....	<b>7</b>
<b>Perspectivas de futuro</b> .....	<b>8</b>
<b>Evaluación de criterios</b> .....	<b>9</b>
Criterio 1: liderazgo.....	9
<i>Definición</i> .....	9
<i>Implicaciones clave</i> .....	9
Criterio 2: política y estrategia.....	12
<i>Definición</i> .....	12
<i>Implicaciones clave</i> .....	12
Criterio 3: gestión de los recursos humanos.....	14
<i>Definición</i> .....	14
<i>Implicaciones clave</i> .....	14
Criterio 4: alianzas externas y recursos.....	16
<i>Definición</i> .....	16
<i>Implicaciones clave</i> .....	16
Criterio 4a: alianzas externas.....	16
Criterio 4b: recursos internos.....	17
Criterio 5: la gestión de los procesos y del cambio.....	19
<i>Definición</i> .....	19
<i>Implicaciones clave</i> .....	19
Criterio 5a: la gestión de procesos.....	20
Criterio 5b: la gestión del cambio.....	20
Criterio 5c: la gestión de la orientación al cliente/ciudadano y de su implicación.....	21
Criterio 6: resultados orientados a los clientes/ciudadanos.....	23
<i>Definición</i> .....	23
<i>Implicaciones clave</i> .....	23
Criterio 7: resultados en el personal.....	25
<i>Definición</i> .....	25
<i>Implicaciones clave</i> .....	25
Criterio 8: Impacto en la sociedad.....	27
<i>Definición</i> .....	27
<i>Implicaciones clave</i> .....	27
Criterio 9: resultados clave del rendimiento.....	28
<i>Definición</i> .....	28

<i>Implicaciones clave</i> .....	28
<b>Anexo. Marco de evaluación</b> .....	<b>31</b>
1. Panel de evaluación de Agentes Facilitadores.....	31
2. Panel de evaluación de Resultados .....	31

## INTRODUCCIÓN

El Marco Común de Evaluación (CAF, por sus siglas en inglés) es el resultado de una cooperación y un apoyo continuos desarrollados bajo las sucesivas presidencias de la UE (el Reino Unido y Austria en 1998, Alemania y Finlandia en 1999 y Portugal en 2000). En 1998, los Directores Generales de Administración Pública crearon un Grupo de *Steering Group*) para gestionar la cooperación entre los 16 socios (los 15 Estados miembros más la Comisión) en el ámbito de los intercambios internacionales y la cooperación para el desarrollo de la Administración Pública («Servicios Públicos Innovadores»). Este grupo se encargó de supervisar el desenvolvimiento de una serie de cuestiones, incluyendo los preparativos para una importante conferencia internacional sobre Mejores Prácticas (Lisboa, 10-12 de mayo de 2000) y el desarrollo del CAF.

El diseño básico del Marco de Evaluación Común (CAF) se desarrolló durante la presidencia finlandesa de la UE, partiendo de un análisis conjunto emprendido bajo la presidencia austriaca (segunda mitad de 1998) por la EFQM<sup>1</sup>, la academia de Speyer<sup>2</sup> y el EIPA<sup>3</sup>, y de las directrices de selección preparadas por la academia de Speyer bajo la presidencia alemana (primera mitad de 1999). Durante las presidencias finlandesa y portuguesa (segunda mitad de 1999 y primera mitad de 2000) se ultimó la versión final del CAF y se realizaron pruebas piloto. Es preciso reconocer y agradecer la asistencia de la academia de Speyer y de la EFQM, sin las cuales el CAF no habría podido realizarse.

## ANTECEDENTES

El Marco Común de Evaluación se presenta como una herramienta para que las administraciones públicas de la UE comprendan y utilicen las técnicas de calidad en la Administración Pública<sup>4</sup>. El principal propósito del CAF es proporcionar un marco sencillo y fácil de usar que sea apropiado para que las organizaciones del sector público de toda Europa puedan hacer una autoevaluación. Este marco incorpora las características principales tanto del modelo EFQM (1999) como del modelo Speyer, beneficiándose por otra parte de las adaptaciones del modelo EFQM desarrolladas en varios Estados miembros de la UE (en particular el Reino Unido y Dinamarca) para adecuarlo a las organizaciones de Administración Pública en general. El diseño básico del Marco, por consiguiente, se basa en dos principios:

1. relevancia y adecuación respecto a las características específicas de las organizaciones de la Administración Pública, y

---

<sup>1</sup> *European Foundation for Quality Management*, Bruselas, Bélgica.

<sup>2</sup> *Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften*, Speyer, Alemania.

<sup>3</sup> *European Institute for Public Administration*, Maastricht, Holanda.

<sup>4</sup> Para esta metodología se usan distintos términos, como Gestión de Calidad Total y Excelencia Empresarial. Para simplificar, en este documento se empleará el término Gestión de Calidad (GC).



2. compatibilidad con los principales modelos organizacionales empleados hoy en día en Europa, tanto en la Administración Pública como en las organizaciones privadas.

En todos los Estados miembros de la UE se están aplicando blico, en el privado o en ambos— esquemas de Gestión de Calidad que utilizan distintos modelos y metodologías. Además de estos esquemas, hay que mencionar el Esquema del Premio Europeo a la Calidad, al que pueden optar organizaciones tanto públicas como privadas de todos los Estados miembros.

## PROPÓSITO

El CAF persigue tres propósitos principales:

1. servir como herramienta introductoria para los administradores públicos que deseen mejorar sus técnicas de gestión y que podrían estar interesados en la aplicación de la Gestión de Calidad en sus propias organizaciones, y quieran aplicar a su organización una autoevaluación sencilla para obtener una primera impresión sobre cómo usar dichas herramientas;
2. servir de «puente» entre los diferentes modelos y metodologías que se usan en la Gestión de Calidad de la Administración Pública en los distintos países de la UE, introduciendo alguna dosis de comparabilidad en los resultados producidos por los distintos sistemas, y
3. permitir la introducción de estudios de *benchmarking* [evaluación comparativa o de referencia] entre las organizaciones del sector público.

Comparado con un modelo de Gestión de Calidad plenamente desarrollado, el CAF es un marco muy “ligero” que se aplica únicamente a los niveles más altos de desagregación organizacional. Se supone que cualquier organización que desee emprender un programa serio de análisis y desarrollo seleccionará para ello uno de los modelos más completos (como el de la EFQM o el de Speyer). Pero es precisamente ro” del CAF lo que le permite ser compatible con los principales modelos: cualquier otro análisis más detallado se vería inmediatamente afectado por las diferencias y divergencias entre los distintos modelos.

## FUNCIONAMIENTO

El Marco Común de Evaluación (CAF) proporciona un método de autoevaluación por el cual un grupo *ad hoc* de empleados de una organización puede llevar a cabo una evaluación crítica de dicha organización, siguiendo las directrices establecidas por el CAF. Hay algunos principios simples para orientar la selección y la dirección del grupo. Este procedimiento de autoevaluación es claramente menos riguroso y menos detallado que una evaluación de la organización llevada a cabo por evaluadores externos acreditados. No obstante, también es mucho menos cara y presenta algunas ventajas, como poner de manifiesto qué percepción tienen los empleados de su propia organización. El CAF puede, como mínimo, plantear cuestiones interesantes

sobre el rendimiento y los resultados obtenidos por la organización, proporcionar una base para planificar su desarrollo y su reforma.

El CAF emplea una estructura de nueve casillas para identificar los principales aspectos de una organización que deben ser tomados en consideración en cualquier análisis organizacional. En cada una de estas casillas hay una lista de criterios que identifican y plantean los temas principales que deben tenerse en cuenta en relación con ese aspecto de la organización. Hay cinco alternativas de evaluación para cada criterio. Las respuestas para hacer la evaluación serán necesariamente distintas según se trate de *agentes facilitadores* o de *resultados*, de modo que se usarán dos diferentes paneles de respuestas. En ambos casos, las respuestas indican en términos generales:

- No iniciado/no puesto en práctica/sin datos.
- Algunos progresos modestos.
- Progresos sustanciales.
- Se ha puesto en práctica un amplio abanico de acciones.
- Estándares superiores de ejecución y revisión: se ha implantado un ciclo, de mejora continua.

Cada una de estas respuestas genera una “puntuación” de 1 a 5, respectivamente. Dentro de cada casilla se calcula la media de las puntuaciones para obtener un resultado global para esa casilla, y los resultados de las nueve casillas se suman para producir un resultado global para el conjunto de la organización. Este sistema de puntuación permite realizar algunas comparaciones básicas entre los resultados de distintas organizaciones, tanto en general como comparando las diferentes casillas individuales.

Naturalmente, el resultado de la autoevaluación depende totalmente de la precisión y la sinceridad del evaluador o evaluadores. Al responder a cada pregunta, a los evaluadores se les pide que consideren cómo podrían explicar y justificar su respuesta ante un evaluador externo, remitiéndose a la evidencia o pruebas concernientes a las estructuras, actividades o resultados reales de sus respectivas organizaciones.

## PRUEBAS PILOTO

Hasta el momento de esta redacción (abril de 2000), la última versión del CAF (versión 4) se ha experimentado en siete organizaciones públicas de tres Estados miembros de la UE. Entre ellas se cuentan organizaciones de la Administración Pública en distintos niveles —central, regional y local— y con distintos grados de familiaridad con la Gestión de Calidad, desde organizaciones altamente experimentadas a otras sin ninguna experiencia previa. Las principales conclusiones obtenidas fueron las siguientes:

- el ejercicio de autoevaluación necesitó aproximadamente un día para realizarse;
- el Marco Común de Evaluación fue fácil de usar;
- el CAF podría ofrecer un excelente punto de partida para la introducción de la Gestión de Calidad en una organización;

- se propusieron mejoras complementarias de diseño, sobre todo respecto a los

El Marco de Evaluación Común puede examinarse en la siguiente página de Internet:  
<http://www.eipa.nl/CAF/AssessmentForm.htm>

## PERSPECTIVAS DE FUTURO

La aplicación y el desarrollo futuro del Marco Común de Evaluación dependerá de las decisiones adoptadas tras la conferencia de Lisboa por las administraciones nacionales de los Estados miembros de la UE y otras partes interesadas. Las pruebas piloto ya han permitido identificar algunas mejoras que podrán incorporarse a las versiones posteriores del CAF.

El Marco Común de Evaluación podría desarrollarse como una herramienta de apoyo para la cooperación internacional en la Administración Pública europea, incluyendo el *benchmarking* internacional. En estos momentos, el CAF no ha sido suficientemente probado como para ofrecer una base fiable de mediciones o comparaciones de rendimiento entre organizaciones del sector público, pero a medida que se extienda su uso se podrá crear dicha base. Asimismo, también debería ser útil y posible «calibrar» los resultados producidos mediante el CAF con los obtenidos con otros modelos de mayor arraigo como los de Speyer y la EFQM, con lo que se reforzarían las *benchmarking* en toda la Administración Pública de la UE.

EIPA Maastricht  
Abril de 2000

## EVALUACIÓN DE CRITERIOS<sup>5</sup>

### Criterio 1: liderazgo

#### *Definición*

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

#### *Implicaciones clave*

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

*La autoevaluación y la mejora de la organización deben abordar la función gestora y la función política. El Modelo de Excelencia en la Administración Pública no pretende evaluar la «calidad» de las políticas públicas, sino la gestión de la excelencia dentro de la organización y el modo en que se formulan las políticas en términos de análisis, exploración de perspectivas y planificación estratégica. La evaluación de la organización es algo totalmente separado de las políticas públicas que han sido desarrolladas fuera de su esfera de responsabilidad. Los asuntos relativos a las políticas sólo son relevantes en la medida en que la organización tenga una responsabilidad explícita a la hora de formular o ejecutar una*

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

- excelencia en la prestación del servicio
- cambio estimulante
- modernización y gestión del cambio
- actuación dentro de los marcos legislativo, legal y reglamentario
- receptividad democrática/rendición de cuentas
- eficacia
- eficiencia/rentabilidad

---

<sup>5</sup> Las opciones de respuesta para la evaluación de estos criterios están listadas en el Anexo 1.

A los efectos de este Marco de Evaluación, se considera que una organización pública es cualquier institución, servicio o sistema que esté bajo la gobierno elegido (de ámbito nacional, federal, regional o local).

Los líderes/directivos de una organización pública normalmente deben trabajar para alcanzar objetivos orientados a los ciudadanos, equilibrados con objetivos políticos o relacionados con otras partes interesadas. Entre los líderes o directivos están los miembros del equipo ejecutivo, incluyendo a:

- directores
- altos funcionarios
- directivos/cuadros
- y, en algunos países, políticos (que tienen una responsabilidad asignada para la gestión de una institución pública).

Los *equipos ejecutivos* los forman los altos funcionarios de la organización. Éstos tienen la responsabilidad ejecutiva de la gestión y el funcionamiento del día a día de la

Las *partes interesadas* son todos aquellos que tienen un interés, financiero o no, en las actividades de la organización (por ejemplo: clientes/ciudadanos, empleados, la sociedad, los proveedores y el gobierno, representado por líderes elegidos o nombrados).

El término *cliente/ciudadano* se empleará en algunos lugares para poner de relieve la doble relación entre el servicio público y los miembros del público, que surge tanto en forma de prestación de servicios como respecto a las funciones estatales de ión. Los clientes/ciudadanos son los beneficiarios de las actividades de la organización y no tienen por qué limitarse a los usuarios o consumidores de los servicios. Los no usuarios y la comunidad en su conjunto también pueden considerarse como clientes/ciudadanos. Los individuos o las organizaciones pueden ser clientes/ciudadanos, voluntaria o involuntariamente. En algunos casos se empleará el término *cliente* para simplificar, pero deberá interpretarse en el sentido más amplio del concepto.

Los *proveedores* son todos aquellos que suministran cualquier tipo de *input*, ideas, conocimientos, recursos, materiales, etc. a los procesos de la organización.

Un elemento clave en la evaluación del liderazgo de la organización es el compromiso visible en la fijación y el apoyo de los objetivos orientados al cliente/ciudadano, equilibrados con los objetivos políticos. Los líderes tienen que demostrar una clara comprensión de quiénes son sus distintos clientes y las distintas demandas que éstos plantean. También deberán demostrar cómo equilibrar dichas demandas con los imperativos políticos, manifestando un claro compromiso con los clientes/ciudadanos así como con las demás partes interesadas.

Evaluación: Tomar en consideración las pruebas de lo que está haciendo el liderazgo de la organización para:<sup>6</sup>:

- Desarrollar con claridad la visión, la misión y una declaración de los valores de la organización. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: formular y difundir declaraciones que dejen claras la visión y la traducir la visión y los objetivos estratégicos en objetivos operativos y acciones concretas; incorporar las partes interesadas que sean relevantes —equipos ejecutivos, empleados, clientes/ciudadanos, representantes elegidos y proveedores— al proceso de fijación de objetivos y desarrollo de la estrategia.)  
[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]
  
- Demostrar un compromiso personal (y desempeñar un papel modelo) con la mejora continua. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: desarrollar el sistema de gestión de la organización; comunicar la visión y las estrategias a todos los niveles de la organización; asegurar el desarrollo de una cultura que estimule, identifique, planifique y ponga en práctica la innovación; alentar y apoyar las actividades de aprendizaje y proceder en consecuencia según los resultados a los que se llegue.)  
[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]
  
- Motivar y apoyar a las personas de la organización. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: estimular y alentar la responsabilización (*empowerment*) ; financiar las actividades de aprendizaje y mejora; reconocer los esfuerzos individuales y del trabajo en equipo; ayudar a las personas para que puedan alcanzar sus planes y objetivos; implantar medidas adecuadas de recompensa e incentivo.)  
[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]
  
- Generar implicación con los clientes/ciudadanos y con las partes interesadas. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades; establecer alianzas (“partenariados”) y redes de trabajo; participar en actividades de asociaciones profesionales, grupos de interés representativos; apoyar y participar en actividades para la mejora del medio ambiente y para que la contribución de la organización a la sociedad sea eficaz.)  
[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]

---

<sup>6</sup> Los párrafos que siguen se describen como *subcriterios*. Cada uno de ellos contiene una afirmación de una ue demostraría la obtención de la excelencia en un aspecto del rendimiento de la organización. Las acciones enumeradas entre paréntesis tras dicha afirmación se ofrecen como ejemplos concretos de acciones que crito en el subcriterio.

y estrategia con la misión, la visión y los valores de la organización; equilibrar las presiones y demandas a corto y a largo plazo; identificar y examinar críticamente los procesos y estructuras clave; especificar las necesidades de reorganización y los métodos de mejora.)

[Panel de evaluación de "Agentes facilitadores" Véase el Anexo 1]

- Fundamentar las política y estrategia en información que esté relacionada con las necesidades presentes y futuras de las grupos de interés. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: organizar encuestas o estudios apropiados de los clientes/ciudadanos, empleados, la sociedad y el gobierno; garantizar el seguimiento de las conclusiones tomadas; desarrollar canales internos para comunicar los planes, los objetivos y los resultados de las comparaciones externas.)  
[Panel de evaluación de "Agentes facilitadores" Véase el Anexo 1]
- Consolidar la capacidad de aprendizaje y mejora continua de la organización. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: crear una base estadística que refleje el rendimiento pasado y presente; fomentar investigaciones y

evaluaciones comparativas [*benchmarking*] relacionadas con temas sociales, medioambientales, económicos, jurídicos y demográficos; realizar una evaluación comparativa de los resultados de las mejores organizaciones; integrar la Gestión de

[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]



### Criterio 3: gestión de los recursos humanos

#### *Definición*

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

#### *Implicaciones clave*

El personal *de la organización* está constituido por todos los empleados que trabajen en ella y otras personas que presten servicios directa o indirectamente a los clientes/ciudadanos. Este concepto engloba por tanto a todos los grupos de empleados y voluntarios, algunos de los cuales pueden necesitar una ayuda especial para alcanzar su pleno potencial en el trabajo. *Las organizaciones pueden, al evaluar su rendimiento, tener en cuenta cualquier restricción en su libertad de acción que se derive de las políticas generales de personal, de retribuciones, etc., e indicar cómo operan con esas restricciones para optimizar el potencial de su personal. Si resulta apropiado, también deberán tomar en consideración cómo intentan ampliar su margen de maniobra para la gestión del personal en beneficio de la organización y de su personal.*

Evaluación: tomar en consideración las pruebas de lo que está haciendo la

- Planificar, gestionar y mejorar las políticas de recursos humanos alineadas con la política, estrategia, estructuras y procesos de la organización. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: desarrollar y divulgar una política de gestión; apoyar la formación de los directivos; emplear las cualidades de liderazgo como pautas para el reclutamiento y el desarrollo de carreras; alentar la evaluación de los directivos por parte de los empleados; introducir medidas de flexibilidad (en el marco de las políticas de función pública y de las reglamentaciones en esta materia) en las condiciones de empleo y retributivas con el objeto de optimizar los resultados para la organización y los empleados.  
[Panel de evaluación de agentes facilitadores —Véase el Anexo 1]
- Gestionar el reclutamiento y el desarrollo de carreras en relación con la igualdad de condiciones y de oportunidades en el empleo. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: asegurar la sensibilidad institucional hacia los temas relacionados con las discapacidades o la discriminación; desarrollar y poner en práctica políticas para garantizar la igualdad de tratamiento de todos los grupos e individuos —hombres/mujeres, personal

discapacitado, extranjeros, etc.—; promover una mayor conciencia en relación con los temas de salud, seguridad y responsabilidad social y medioambiental).

[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]

- Desarrollar las aptitudes y nuevas competencias entre los empleados. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: desarrollar y divulgar una política explícita de capacitación profesional; analizar sistemáticamente la formación necesaria para asegurar que las competencias estén a la altura de las necesidades y capacidades, presentes y futuras, de la organización; desarrollar planes y estrategias de recursos humanos basados en encuestas a los empleados; proporcionar información a los empleados sobre capacitación

[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” —Véase el Anexo 1]

- Desarrollar prácticas que permitan que los empleados se impliquen en las actividades de mejora y asegurarse de que estén facultados para tomar la iniciativa. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: instaurar el diálogo entre la dirección y los empleados; evaluación por parte de los empleados de la gestión de recursos humanos; definir objetivos de rendimiento y revisiones de rendimiento; desarrollar los canales de comunicación para compartir los conocimientos y las mejores prácticas; llevar a cabo programas de evaluación del personal que reconozcan la motivación y la contribución a la

[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]

## **Criterio 4: alianzas externas y recursos**

### *Definición*

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

### *Implicaciones clave*

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

Las organizaciones del sector público deben gestionar complejas relaciones con otras organizaciones tanto del propio sector público como del privado. El éxito en la gestión de dichas relaciones puede resultar crucial para el éxito a la hora de alcanzar los objetivos de la organización. Estas relaciones pueden comportar dependencia de *parteners* externos y, en algunos casos, responsabilidad de cara a organizaciones *parteners*.

Las organizaciones deberían tomar en consideración, en su evaluación, el impacto de cualquier restricción en su uso de los recursos financieros, así como cualquier otra restricción que pueda afectar al uso que hagan de las demás clases de recursos incluidas en este criterio.

Las organizaciones pueden tener escaso control sobre su capacidad para obtener recursos y, por consiguiente, la evaluación no debería medir los aciertos y errores de las asignaciones o niveles de recursos sino más bien —en el marco del grado de libertad de la organización— cómo se gestionan los recursos para sostener la Política y la Estrategia.

Debido a que esta sección incluye temas y enfoques considerablemente diferenciados respecto a la gestión de los recursos internos y externos, los subcriterios quedan agrupados en dos categorías.

### *Criterio 4a: alianzas externas*

Evaluación: tomar en consideración qué medidas hay en vigor para asegurar que:

- Se gestionan las alianzas externas. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: identificar *parteners* estratégicos clave —organizaciones públicas,

sin ánimo de lucro y privadas—; estructurar las relaciones con los *parteners* para maximizar el valor; generar y fomentar la innovación y el pensamiento creativo; crear sinergias para mejorar los procesos y resultados.)

[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]

- Se realiza una evaluación comparativa [*benchmarking*] del rendimiento de la organización respecto al de otras destacadas organizaciones análogas. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: introducir procedimientos para un *benchmarking* relevante con otras organizaciones públicas o privadas; integrar el *benchmarking* en la gestión del rendimiento; aplicar las conclusiones del *benchmarking* a decisiones sobre políticas relativas a los procesos y estructuras, subcontrataciones, ofertas de servicios, etc.)

[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]

#### *Criterio 4b: recursos internos*

Evaluación: tomar en consideración qué medidas hay en vigor para asegurar que:

- Se gestionan los recursos financieros. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: asegurar que los recursos financieros se empleen en apoyo y estrategia; desarrollar estrategias y procesos financieros adecuados; poner en práctica mecanismos financieros para asegurar la eficiencia en la asignación de recursos; garantizar la aplicación de procedimientos eficaces para la gestión de los riesgos financieros.)

[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]

- Se gestiona la información. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: desarrollar y poner en práctica la planificación de información integrada para apoyar la política y estrategia; ejecutar medidas para garantizar un acceso adecuado a la información y el conocimiento (usuarios internos y externos); llevar a cabo procedimientos para proteger la validez, la integridad y la seguridad de la información; introducir medidas para alentar la innovación y el pensamiento creativo sobre el uso de la información y los conocimientos.)

[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]

- Se gestiona la tecnología de la información [IT]. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: asegurar que la IT sea eficazmente aplicada para el uso de los conocimientos de la organización; asegurar que la IT sea desplegada para apoyar los procesos de reforma; identificar y poner en práctica s y emergentes, si resulta apropiado; asegurar el uso de Internet para apoyar la interacción con los clientes/ciudadanos y las organizaciones con las que se hayan establecido alianzas; explotar las oportunidades para crear grupos de debate electrónicos.)

[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]

- Se gestionan otros recursos. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: asegurar el funcionamiento de los procedimientos para optimizar el empleo de los activos de la organización (edificios, equipos, materiales, etc.) con

el objeto de apoyar su política y estrategia; asegurar una eficaz gestión del mantenimiento y la utilización de los activos; poner en práctica procedimientos sistemáticos para optimizar los inventarios de activos.)

[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]

## Criterio 5: la gestión de los procesos y del cambio

### *Definición*

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

*Un proceso se define como un conjunto de actividades que transforma una serie de inputs (entradas) en outputs (productos) o resultados, creando así un valor añadido.*

### *Implicaciones clave*

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

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

- *provisión de servicios básicos (vinculados al tipo y funciones de la organización)*
- *trato con el interfaz político*
- *procesos de toma de decisión*
- *formulación y ejecución de políticas legislativas*
- *formulación y ejecución de políticas reglamentarias*
- *programas de modernización*
- *enlace/consultas con proveedores y partners; contratación o aprovisionamiento externo [outsourcing]*
- *presupuestación y planificación*
- *asignación de recursos*
- *compras y suministros*
- *procesos para la gestión de recursos humanos: reclutamiento de personal, formación, desarrollo y evaluación*
- *procesos para la gestión de recursos materiales: activos, tecnología y sistemas de información*
- *comunicación con los empleados y con los ciudadanos*
- *atención al cliente a través de la gestión de las demandas de información*
- *procedimientos para ocuparse de los asuntos medioambientales*

Teniendo en cuenta que este criterio comprende tres tipos de gestión de procesos, los subcriterios se agruparán en tres secciones distintas.

### *Criterio 5a: la gestión de procesos*

Evaluación: tomar en consideración las pruebas de cómo gestiona y asegura la organización sus procesos a través de:

- La creación de un marco conceptual y analítico para apoyar la planificación eficaz. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: analizar las condiciones de partida para dicho marco; analizar los puntos fuertes y débiles; evaluar los apoyos y resistencias.)  
[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]
- El diseño y la gestión sistemáticos de los procesos. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: establecer sistemas de gestión; aplicar sistemas estandarizados, como las normas ISO 9000; implantar mediciones de los procesos; establecer objetivos de rendimiento.)  
[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]
- Una eficaz asignación de recursos. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: asegurar que los recursos sean gestionados para alcanzar los objetivos previstos; tener en cuenta el *feedback* (*retroalimentación*) de los resultados del rendimiento a la hora de asignar los recursos; poner en práctica la adecuada descentralización de la gestión de recursos; asegurar el funcionamiento eficaz de los presupuestos globales, con la información y las revisiones basadas en el rendimiento.)  
[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]
- La gestión eficaz de los proyectos. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: asegurar el compromiso de la alta dirección; emplear un procedimiento adecuado para la gestión de proyectos; utilizar una evaluación de proyectos sistemática; equilibrar las iniciativas «de arriba abajo» y «de abajo arriba».)  
[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]

### *Criterio 5b: la gestión del cambio*

Evaluación: tomar en consideración las pruebas de cómo la organización gestiona y

- La planificación y la gestión del cambio. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: definir los objetivos; planificación sistemática de los pasos necesarios para la reforma, incluyendo las etapas intermedias; lograr un uso

adecuado y equilibrado de los elementos «duros» (económicos, financieros) y «blandos» (relacionados con los empleados) de la reforma; asegurar el desarrollo y la ejecución de métodos y estrategias para el funcionamiento innovador de la organización, con el objeto de mejorar su eficiencia y eficacia.)

[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]

- La implantación de un proceso de reforma adecuado. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: implantar sistemas de sugerencias; revisar las reformas y la necesidad de adaptarse a condiciones cambiantes, por ejemplo a través de la evaluación intermedia.)

[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]

- La movilización/cualificación de los empleados para la reforma. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: difundir información adecuada sobre los programas de reforma; asegurar la plena participación a todos los niveles en dichos programas; impartir formación para las aptitudes y conocimientos requeridos; alentar el intercambio de información y las experiencias de reforma.)

[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]

#### *Criterio 5c: la gestión de la orientación al cliente/ciudadano y de su*

Evaluación: tomar en consideración las pruebas de cómo gestiona la organización la interacción con los clientes/ciudadanos:

- Mejorar la apertura, la transparencia y la comprensión. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: realizar encuestas sobre la percepción del público sobre la accesibilidad, la comunicación, la flexibilidad, la receptividad, la imparcialidad, la cortesía, etc.; realizar encuestas sobre la percepción de los servicios y productos, incluyendo aspectos como la calidad, el valor, la fiabilidad, la relevancia, etc.; lanzar campañas de infor

[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]

- Mejorar el acceso del público a los servicios. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: mejorar la calidad y la disponibilidad de la información publicada; introducir programas para mejorar el acceso, como por ejemplo una ampliación de los horarios de apertura o la reducción de los tiempos de tramitación de las gestiones; desarrollar oficinas de “ventanilla única” (*One-Stop*); mejorar el asesoramiento a los clientes/ciudadanos, así como los procedimientos de consultas y reclamaciones.)

[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]

- Acciones emprendidas para el reforzamiento de los clientes/ciudadanos. (Ejemplos de posibles indicadores de acción constructiva: poner en práctica programas para identificar y anticipar las necesidades de los clientes/ciudadanos; introducir procedimientos de tratamiento de las quejas,



conectados con el desarrollo de los servicios; desarrollar y ejecutar una política de alianzas con organizaciones del “tercer sector”; implicar a ONGs, grupos locales, etc. en proyectos sociales, medioambientales y culturales apropiados; consultar con los grupos pertinentes acerca de la formulación de políticas en desarrollo regional.)

[Panel de evaluación de “Agentes facilitadores” Véase el Anexo 1]

Nota: a partir del criterio 6, el centro de atención de la evaluación se desplaza de los *agentes facilitadores* (aquellos rasgos de una organización que determinan cómo funciona o su rendimiento) a los *resultados* (los resultados o productos que logra la organización). La evaluación de los resultados requiere un conjunto de respuestas distinto, por lo que las respuestas a esta sección se basarán en el *de resultados* (véase el Anexo 2).

En esta sección, la evaluación toma en consideración aquello que se ha logrado, en lugar de las acciones que se estén adoptando.

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

### *Definición*

Qué resultados está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de sus clientes externos.

### *Implicaciones clave*

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

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

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

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

- La reacción a los resultados mostrados por las percepciones de los clientes/ciudadanos. (Ejemplos de posibles indicadores de consecución de resultados: medidas tomadas para cambiar las políticas y estrategias de la organización, que reflejen los ajustes necesarios a la percepción del público; análisis del impacto de las percepciones sobre la elección del público (entre prestadores del sector público y entre la provisión pública/privada); medidas tomadas para abordar las repercusiones en la legitimidad y la lealtad del cliente/ciudadano.)

[Panel de evaluación de resultados | Anexo 2]

- Los resultados de las acciones tomadas para mejorar el acceso del público a los servicios. (Ejemplos de posibles indicadores de resultados alcanzados: mejoras en la calidad y disponibilidad de la información publicada; medidas tomadas para mejorar el acceso, como por ejemplo la ampliación de los horarios de funcionamiento o la reducción de los tiempos de tramitación; desarrollo de oficinas de "ventanilla única"; mejoras en la orientación o asesoramiento a los clientes/ciudadanos, así como en los procedimientos de consulta y gestión de reclamaciones.)

[Panel de evaluación de resultados Véase el Anexo 2]

- Los resultados de las acciones emprendidas para otorgar más poder a los clientes/ciudadanos. (Ejemplos de posibles indicadores de resultados alcanzados: puesta en práctica de procedimientos para registrar las reclamaciones y actuar en consecuencia; evaluación del rendimiento en relación con los estándares adoptados y/o con los niveles de calidad garantizados en Cartas de Servicios, etc.; existencia y eficacia de consejos de usuarios/consumidores; implantación y funcionamiento de la política de alianzas con otras organizaciones; alcance de la implicación de las ONGs, grupos locales, etc. en los oportunos proyectos sociales, medioambientales y culturales; alcance de las consultas realizadas a los grupos apropiados a la hora de formular políticas en ámbitos como el desarrollo regional.)

[Panel de evaluación de resultados Véase el Anexo 2]

## **Criterio 7: resultados en el personal**

### *Definición*

Se trata de los resultados que está alcanzando la organización en relación con la

### *Implicaciones clave*

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

Este criterio debe referirse a la satisfacción de todo el personal de la organización y debe enlazarse con el criterio de gestión de recursos humanos.

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

Evaluación: tomar en consideración las pruebas de los resultados relacionados con:

- Los resultados logrados respecto a la percepción del personal sobre el liderazgo y la gestión de la organización. (Ejemplos de posibles indicadores de resultados alcanzados: información (obtenida a partir de encuestas, grupos focales o entrevistas) sobre las percepciones del rendimiento de la organización respecto al desarrollo de carrera, la comunicación, la delegación de responsabilidad, la igualdad de oportunidades, la implicación, la oportunidad de aprender y tener éxito, el reconocimiento, la fijación de objetivos y la evaluación, los valores, la misión, la visión, la política y estrategia de la organización, la formación y el desarrollo; resultados de la evaluación de los directivos por parte de los empleados.)

[Panel de evaluación de resultados Véase el Anexo 2]

- Los resultados logrados respecto a la satisfacción del personal ante las condiciones de trabajo de la organización. (Ejemplos de posibles indicadores de resultados alcanzados: información (obtenida a partir de encuestas, grupos de focales o entrevistas) relativa a la satisfacción del personal con las condiciones de empleo de la organización, las instalaciones y servicios, las condiciones de higiene y seguridad, la seguridad en el empleo, retribuciones, incentivos y ayudas, relaciones con los compañeros, la gestión del cambio, la política medioambiental de la organización y su impacto, el papel de la organización en la comunidad y la sociedad, el entorno laboral.)

[Panel de evaluación de resultados Véase el Anexo 2]

[Panel de evaluación de resultados —Véase el Anexo 2]

- Los resultados logrados en relación a la implicación activa en la organización. (Ejemplos de posibles indicadores de resultados alcanzados: participación en los sistemas de sugerencias; nivel de participación en las reuniones de grupos de trabajo y consultas internas; iniciativas para la mejora de la organización que partan de los empleados; participación en actos sociales y de voluntariado; reacción ante los sistemas de reconocimiento.)

[Panel de evaluación de resultados el Anexo 2]

- Indicadores de medición de los niveles de motivación/moral. (Ejemplos de posibles indicadores de resultados alcanzados: resultados del análisis de las evaluaciones del personal; índices de bajas por enfermedad; absentismo laboral; frecuencia de las quejas; tendencias de reclutamiento y estadísticas sobre la rotación del personal.)

[Panel de evaluación de resultados Véase el Anexo 2]

## Criterio 8: Impacto en la sociedad

### *Definición*

Resultados que la organización está alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad local, nacional e internacional en general (según corresponda). Esto incluye la percepción de cómo la organización trata las cuestiones relacionadas con la calidad de vida, el medio ambiente y la conservación de los recursos globales, así como las propias mediciones internas de eficacia que tenga la organización. Asimismo incluye sus relaciones con las autoridades y otros organismos que afecten y regulen sus actividades.

### *Implicaciones clave*

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

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

Evaluación: tomar en consideración qué está logrando la organización en su impacto en la sociedad, en relación con:

- Los resultados relacionados con una mejor percepción por parte de la sociedad sobre el desempeño social de la organización. (Ejemplos de posibles indicadores de resultados alcanzados: alcance y calidad de la transmisión de información a la comunidad; evidencia de mejoras en el impacto sobre las economías local y nacional; mejoras en las relaciones con los partners sociales; evidencia de progresos en el comportamiento ético de la organización.)  
[Panel de evaluación de resultados —Véase el Anexo 2]
- Resultados obtenidos en relación con la prevención de daños y molestias. (Ejemplos de posibles indicadores de resultados alcanzados: puesta en práctica de programas para prevenir accidentes y riesgos para la salud; puesta en práctica de programas para la eliminación de ruidos, olores y otros riesgos ambientales; establecimiento de un sistema de protección y seguridad.)  
[Panel de evaluación de resultados Véase el Anexo 2]
- Resultados de actividades para contribuir a la preservación y mantenimiento de los recursos. (Ejemplos de posibles indicadores de resultados alcanzados: medidas tomadas para asegurar opciones de transporte y fuentes de energía responsables; evidencia de interés práctico por el impacto ecológico; reducción y eliminación de residuos; uso de materiales reciclados/renovables.)  
[Panel de evaluación de resultados Véase el Anexo 2]

[Panel de evaluación de resultados Véase el Anexo 2]

- Medición del rendimiento. (Ejemplos de posibles indicadores de resultados alcanzados: resultados de la aplicación de indicadores para medir el rendimiento en actividades clave; resultados obtenidos de la documentación e

interpretación de los indicadores de productos (*outputs*) y efectos (*outcomes*); empleo eficaz del análisis, presentación y difusión de datos comparativos; resultados obtenidos de la comparación con el rendimiento de otras organizaciones destacadas o análogas.)

[Panel de evaluación de resultados Véase el Anexo 2]





## ANEXO. MARCO DE EVALUACIÓN

### 1. Panel de evaluación de Agentes Facilitadores

- 1. No hemos empezado o no hemos llevado a cabo acciones relevantes (o no se sabe).
- 2. Acabamos de empezar a introducir acciones relevantes.
- 3. Hemos puesto en práctica parcialmente dichas acciones.
- 4. Se ha puesto en práctica en su totalidad un programa de acciones relevantes.
- 5. Hemos introducido un ciclo permanente de mejora de la calidad, basado en la revisión de programas previos.

### 2. Panel de evaluación de Resultados

- 1. No se han medido resultados, o los resultados están empeorando (o no se sabe).
- 2. Los resultados muestran cierta mejora.
- 3. Los resultados muestran una tendencia a mejorar durante algunos años.
- 4. Hemos obtenido los niveles de rendimiento que se habían fijado como objetivo.
- 5. Se obtienen resultados de forma sostenida al nivel más alto de rendimiento en este ámbito (en relación con las evaluaciones comparativas [*benchmarking*], premios, exámenes favorables, auditorías u otras evaluaciones externas).



## FUNDACIÓ CARLES PI I SUNYER D'ESTUDIS AUTONÒMICS I LOCALS

La Fundació Carles Pi i Sunyer de Estudios Autonómicos y Locales es una entidad nacida del impulso de un conjunto de autoridades locales de Cataluña. Tiene una vocación abierta y plural, e integra en su patronato personas procedentes de ámbitos e instituciones diversas.

La Fundació opera como un espacio de discusión, elaboración y difusión de ideas en los ámbitos del gobierno y la gestión de los municipios y las

Los trabajos y actividades de la Fundació integran perspectivas diversas, desde tica, la gestión pública y la economía pública, y recogen aportaciones del mundo académico catalán, español e internacional, así como de cargos políticos y profesionales de la administración pública.

La Fundació ha establecido convenios y acuerdos con diferentes instituciones públicas, universidades y centros de investigación, con los que desarrolla

### PATRONATO

---

Ajuntament de Barcelona	<i>Ernest Maragall i Mira</i>
Ajuntament de Girona	<i>Pasqual Maragall i Mira</i>
Ajuntament de Lleida	<i>Manuel Mas i Estela</i>
Ajuntament de Tarragona	<i>José M<sup>a</sup> Mena Álvarez</i>
Diputació de Barcelona	<i>Josep Montilla Aguilera</i>
Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona	<i>Ramon Mullerat i Balmaña</i>
Ministerio de Administraciones Públicas	<i>David Pérez Maynar</i>
	<i>Carles Pi-Sunyer i Arguimbau</i>
	<i>Carolina Pi-Sunyer i Cuberta</i>
<i>Josep M. Ainaud de Lasarte</i>	<i>Núria Pi-Sunyer i Cuberta</i>
<i>Enric Argullol i Murgades</i>	<i>Oriol Pi-Sunyer i Cuberta</i>
<i>Josep M. Bricall Masip</i>	<i>Antoni Serra i Ramoneda</i>
<i>Francesc Caminal i Badia</i>	<i>Jordi Solé Tura</i>
<i>Jaume Galofré i Crespi</i>	<i>Guillem Vidal i Andreu</i>
<i>Pere Grases González</i>	<i>Eulàlia Vintró i Castells</i>
<i>Joan B. Isart i López</i>	

Presidente: *Àngel Garcia i Fontanet*  
Vicepresidente: *Antoni Castells Oliveres*  
Secretario: *Josep M. Socías i Humbert*  
Gerente: *Meritxell Batet Lamaña*



## ACTIVIDADES

---

### *Seminarios de trabajo*

Reuniones intensivas de discusión e intercambio entre expertos.

### *Presentaciones técnicas*

De experiencias de gestión y de investigaciones académicas.

### *Jornadas, Conferencias y Mesas Redondas*

Sesiones abiertas de divulgación.

## SERVICIOS

---

### *Banco de Buenas Prácticas*

*Identifica, sistematiza y difunde experiencias innovadoras de gobierno y gestión en los municipios y las comunidades autónomas.*

### *Observatorio del Gobierno Local*

*Recoge, sistematiza y elabora informaciones diversas sobre la realidad de los gobiernos locales, para ser utilizadas por las administraciones públicas, los partidos políticos, los agentes sociales y el mundo académico.*

### *Documentación*

*Fondo de documentación sobre gobierno local, autonomías y federalismo. La Fundación elabora con este fondo dossiers documentales monográficos.*

### *loc@l*

*Lista de correo electrónico sobre gobierno local, federalismo y autonomías.*

### *Arxiu Carles Pi i Sunyer*

*Archivo particular de Carles Pi i Sunyer sobre Guerra Civil y el exilio: correspondencia y documentos de la época.*

## PUBLICACIONES

---

### *Informes Pi i Sunyer*

Estudios en profundidad que analizan el estado de la cuestión en materias como gobierno local, comunidades autónomas o justicia y realizan prop

### *Estudis*

Trabajos de investigación de carácter monográfico impulsados por la Fundación.

### *Documents*

Compilaciones de textos, ponencias y artículos de interés para gobiernos locales y

### *Punts de Vista*

Textos breves que presentan visiones críticas y propuestas sustantivas dirigidas a renovar la política y la gestión en los gobiernos territoriales.

### *Notes de Treball*

Documentos de síntesis de los Seminarios de trabajo realizados en la Fundación.

### *Papers de Recerca*

Dan a conocer tesis, tesinas y trabajos de investigación académica sobre federalismo y gobierno local.

### *Quaderns de Jurisprudència*

Compilación mensual de sentencias del TSJC sobre régimen local, organizadas

### *Quaderns de l'Arxiu Pi i Sunyer*

Recogen originales del Archivo Pi i Sunyer en ediciones críticas, así como investigaciones sobre la Guerra Civil, el exilio y el primer franquismo.

# loc@l

## **Lista de correo electrónico sobre gobierno local, federalismo y autonomías**

**loc@l** es un instrumento de comunicación entre gestores públicos, cargos políticos, académicos y profesionales interesados en temas de gobierno y

A través de **loc@l** se comparten informaciones sobre seminarios, cursos y congresos, libros y artículos, novedades legislativas y jurisprudenciales, investigaciones en marcha, páginas web y otras noticias de interés.

**loc@l** es también un medio sencillo y eficaz para formular consultas, plantear problemáticas, compartir inquietudes, difundir opiniones, abrir debates y dar a conocer trabajos y documentos.

Subscribase enviando un mensaje a [local@filnet.es](mailto:local@filnet.es)  
o llamando al (34) 93 452 71 15

Difunda sus mensajes en la lista enviándolos a :

**local@filnet.es**



PUBLICACIONES RECIENTES  
FUNDACIÓ CARLES PI I SUNYER

*Informes Pi i Sunyer*

*Informe Pi i Sunyer sobre Gobierno Local en España*

Francisco Longo (dir.)

*Informe Pi i Sunyer sobre Gobierno Local en las democracias avanzadas*

Francisco Longo (dir.)

*Informe Pi i Sunyer sobre Comunidades Autónomas 1995-1996*

Manuel Ballbé, Joaquim Ferret (dirs.)

*Informe Pi i Sunyer sobre la Justicia a Catalunya*

Jaume Galofré (dir.)

*Documents*

1. *Regiones y ciudades ante la Unión Europea. La Declaración de Amsterdam de la Cumbre Europea de Regiones y Ciudades, y otros documentos*

2. *La Llei Municipal de Catalunya de 1934. Conferència de Carles Pi i Sunyer al Palau de Projeccions, 11 de març de 1934. Text de la Llei aprovat el 19 de juliol de 1934*

3. *El acceso de los Entes Locales al Tribunal Constitucional y la protección de la Autonomía Local*

4. *Nuevas orientaciones en Política y Gestión Urbana*

5. *Federalismo y subsidiariedad en Italia*

6. *Estratègies per al desenvolupament econòmic i social en l'àmbit local*

7. *Optimizar la Organización municipal: técnicas y experiencias para mejorar la eficiencia de los servicios locales*

8. *Mediació i resolució alternativa de conflictes als municipis*

9. *El nuevo ordenamiento de las autonomías locales en Italia: entre continuidad y reforma*

*Punts de Vista*

1. *Fortalecer la conciencia de comunidad: ¿qué rol para los gobiernos locales?*

Frank Benest

2. *Notas sobre el principio de subsidiariedad y el gobierno local*

Luciano Parejo

3. *El futur dels ajuntaments: vuit visions*

Varios autores

4. *Vint anys d'ajuntaments democràtics: opinions a la premsa*

Varios autores

5. *El dictamen sobre la secesión de Quebec: un comentario*

Carmen Chacón y Agustín Ruiz Robledo

6. *Marketing de servicios municipales*

Toni Puig

7. *La Carta municipal de Barcelona en la reforma del Régimen Local*

Tomà Font

8. *L'accés dels estrangers no comunitaris a la funció pública local: un canvi cap a la igualtat*

Francesc Consuegra

*Estudis*

1. *La Provincia en el Estado de las Autonomías*

Varios autores

2. *Gestió pública del turisme. Manual per a les administracions locals de les zones interiors*

Joan Cals (dir.)

3. *El Consell Tributari Municipal de Barcelona. Diez años de actividad y de interpreta normas tributarias en la Hacienda Municipal: 1989-1998.*

Varios autores

4. *Gobierno local y modelo gerencial. Reflexiones y propuestas para fortalecer la función directiva en los municipios*

Varios autores

5. *Los retos de la Justicia en el siglo XXI. Reflexiones sobre la situación actual y las perspectivas de futuro del Poder Judicial.*

Varios autores

#### *Notes de Treball*

1. *Las Administraciones Locales ante el futuro Estatuto de la Función Pública*

2. *Proyecto de Ley Reguladora de la Jurisdicción Contencioso-administrativa*

3. *Las Administraciones Locales ante la modificación de la Ley 30/1992, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del procedimiento administrativo común*

4. *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas*

5. *L'aplicació de la Llei de la intervenció integral de l'administració ambiental*

6. *Contratación pública local: propuestas de reforma*

7. *La Mediació Comunitària als Estats Units*

8. *Gobernabilidad Local y Participación Ciudadana*

9. *Grans Ciutats: La Carta Municipal de Barcelona*

#### *Papers de recerca*

1. *La cooperación transestatal entre autoridades regionales y locales*

Neus Gómez

2. *La descentralización en Barcelona y Birmingham*

Moisès Amorós

3. *La devolution en el Reino Unido: Gales, Escocia e Irlanda del Norte*

Neus Oliveras

4. *Gobierno local y desarrollo en Suecia: el caso del condado de Västerbotten*

Pedro Luis Pérez Guerrero

5. *Reflexiones sobre la moción de censura al alcalde: evolución, comportamientos y regulación actual*

J. L. Martínez-Alonso Camps y Jaume Magre Ferran

#### *Fulls de l'Observatori*

1. *La descentralització de la despesa pública a Catalunya i Espanya*

2. *Quina seria la despesa local a Catalunya si es traspassen als ens locals competències en ensenyament, habitatge i polítiques d'ocupació?*

#### *Quaderns de Jurisprudència*

11 números por año

#### *Fuera de Colección*

*Anuario de Hacienda Local. 1998*

*Indicadors de gestió per a les entitats públiques*

Documents AECA: Principis de comptabilitat de Gestió núm. 16.

*Barcelona: Gobierno y Gestión de la Ciudad*

Editado y distribuido por Ediciones Díaz de Santos, Tel. 91-431 24 82.

*Las balanzas fiscales de las Comunidades Autónomas (1991-1996)*

Varios autores

#### **DISTRIBUCIÓN Y VENTA**

- Las publicaciones de la Fundació se encuentran en las principales librerías de España, entre otras en Barcelona:

- En la Llibreria de la Diputació (C/ Londres, 55. Barcelona, tel. 93 402 25 00)
- En la Llibreria Marcial Pons (C/ Provença, 249. Barcelona, tel. 93 487 39 99)
- A través de la pàgina web de la Fundació Carles Pi i Sunyer (<http://www.fund-pisunyer.com>)
- Distribuidora Marcial Pons Tel. 91-304.33.03.

## PUBLICACIONES RECIENTES ARXIU PI I SUNYER

### *Quaderns de l'Arxiu Pi i Sunyer*

1. *La situació a Catalunya i Espanya els anys 1945-1946 / Informe de les gestions fetes a Barcelona l'any 1947*

2. *Viure el primer exili: cartes britàniques de Pere Bosch i Gimpera, 1939-1940*

3. *Des dels camps. Cartes de refugiats i internats al Migdia francès l'any 1939*

4. *La cultura catalana a l'exili. Cartes d'escriptors, intel·lectuals i científics, 1939-1940*

Maria Campillo y Francesc Vilanova (eds.)

### *Documents d'Història*

Sèrie història 1. *Franco a Barcelona*

### *Memòries d'en Carles Pi i Sunyer*

1939. *Memòries del primer exili*

## DISTRIBUCIÓN Y VENTA

- Las publicaciones del Arxiu se encuentran en las principales librerías de España, entre otras en Barcelona:
  - En la Llibreria de la Diputació (C/ Londres, 55. Barcelona, tel. 93 402 25 00)
  - En la Llibreria Marcial Pons (C/ Provença, 249. Barcelona, tel. 93 487 39 99)
- A través de la pàgina web de la Fundació Carles Pi i Sunyer (<http://www.fund-pisunyer.com>)
- Distribuidora Marcial Pons Tel. 91-304.33.03.

## INFORMACIÓN DE ACTIVIDADES Y PUBLICACIONES

---

*Deseo estar informado de las publicaciones, actividades y servicios de la Fundación*

Nombre y apellidos: .....

.....

Organización: .....

Cargo/Departamento: .....

.....

E-mail ..... Web: .....

**FUNDACIÓ CARLES PI I SUNYER,**  
D'ESTUDIS AUTONÒMICS I LOCALS  
Casa Golferichs  
Gran Via de les Corts Catalanes, 491  
E-08015 Barcelona  
Tel. 93-452 71 15. Fax 93- 323 34 31  
e-mail: fundacio@fund-pisunyer.com