

CAF Educación 2013

Mejora de las instituciones públicas
mediante la autoevaluación



2013

caf

Educación

Publicaciones recientes de la Consejería de Educación, Juventud y Deportes

www.educarm.es/publicaciones

- Mis primeros tres años. Orientaciones para la promoción del desarrollo infantil / Encarnación Hernández, José A. Rabadán, Andrea Párraga, Ana Gallego y M^a José Hernández
- Guía metodológica sobre dificultades específicas de aprendizaje / Juana Guillén Caballero (coord.)
- Animación a la lectura desde el aula de Audición y Lenguaje / María Josefa Romera Regol
- An overview of Murcia: recursos web en inglés para el conocimiento de la identidad regional / Jesús Pulpón Dólera
- Los superhéroes. XI Certamen Internacional de Relatos "En mi verso soy libre"
- Trabajos premiados en el VIII Congreso Regional Investigadores Junior CMN-CARM: curso 2016-2017 / Dirección General de Atención a la Diversidad y Calidad Educativa
- Prácticas de Microbiología básica en el laboratorio de Educación Secundaria. Una experiencia de 12 años de trabajo / José Pedro López Pérez y Raquel Boronat Gil
- Francisco Rabal: el niño que llegó a ser un gran actor / Miguel Ángel Blaya y Lola González; Antonio Licerán, il.; Belén S. Luengo, didáctica
- Más allá de la teoría. La competencia matemática en Educación Infantil y Primaria / María del Carmen Marín-Moya y Miriam Sánchez-Abril (coord.)
- Pequeños pintores en acción: Joan Miró, Pablo Picasso, Salvador Dalí, Wassily Kandinsky / Soledad Caravaca Iniesta
- Disfemia: guía de apoyo / Ana María Millán Carrasco
- Proyecto lector para el aula de Primaria: creamos y descubrimos / Soraya Cobarro Vélez
- Educación en valores a partir del análisis de situaciones conflictivas / María Dolores Poveda Martínez
- Método de lectura. ¡Escucha como suena! / Susana Franco Chumillas Soledad Martínez Andreu
- Proyecto para mejorar los usos tecnológicos en el contexto educativo y social durante la Educación Secundaria / Joaquín Fernández Bravo



El Marco común de Evaluación (CAF)

Mejora de las instituciones públicas mediante la autoevaluación

CAF Educación 2013

Traducción:

José Román Tapias

María del Carmen Maldonado López

Roberto José García de la Calera

Joaquín Antonio López Marín

Luis Eduardo Gómez Espín

Fernando Esmeragdo Ruiz Ibáñez



Región de Murcia

Consejería de Educación, Juventud y Deportes



Región de Murcia
Consejería de Educación,
Juventud y Deportes

Promueve:

© Región de Murcia

Consejería de Educación, Juventud y Deportes

Dirección General de Atención a la Diversidad y Calidad Educativa

Edita:

© Región de Murcia

Consejería de Educación, Juventud y Deportes

Secretaría General. Servicio de Publicaciones y Estadística

www.educarm.es/publicaciones

Creative Commons License Deed



La obra está bajo una licencia Creative Commons License Deed. Reconocimiento-No comercial 3.0 España.

Se permite la libertad de copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra bajo las condiciones de reconocimiento de autores, no usándola con fines comerciales. Al reutilizarla o distribuirla han de quedar bien claros los términos de esta licencia. alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.

Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.

© Traducción: José Román Tapias, María del Carmen Maldonado López, Roberto José García de la Calera, Joaquín Antonio López Marín, Luis Eduardo Gómez Espín y Fernando Esmeraldo Ruiz Ibáñez

I.S.B.N.: 978-84-09-06663-6

1ª Edición, diciembre 2018



El Marco Común de Evaluación (CAF)

Mejora de las Instituciones Públicas mediante la Autoevaluación

CAF Educación 2013

Tabla de contenidos



Prefacio	7
Introducción general	9
Criterios Facilitadores	17
Criterio 1: Liderazgo.....	19
Criterio 2: Estrategia y planificación.....	24
Criterio 3: Personal.....	29
Criterio 4: Alianzas y recursos.....	33
Criterio 5: Procesos.....	41
Criterios Resultados	47
Criterio 6: Resultados orientados al alumnado y a otros grupos de interés claves.....	49
Criterio 7: Resultados en el personal.....	53
Criterio 8: Resultados en la responsabilidad social.....	56
Criterio 9: Resultados clave del rendimiento	60
Puntuación y paneles de evaluación CAF	63



Prefacio

A finales de los años noventa, los Ministros de la UE responsables de la administración pública pidieron a la Red Europea de Administraciones Públicas (EUPAN) que promoviera el intercambio y la cooperación entre los Estados miembros de la UE y desarrollara instrumentos comunes en el campo de la gestión de la calidad. En mayo de 2000 se presentó el primer fruto de la cooperación entre los expertos nacionales de la UE: el Marco Común de Evaluación (CAF, Common Assessment Framework, en sus siglas en inglés), un auténtico instrumento común de gestión de la calidad para el sector público europeo desarrollado por el mismo.

El Marco Común de Evaluación, en adelante CAF, ha tenido un gran éxito. A lo largo de 12 años, casi tres mil instituciones del sector público de toda Europa han usado el modelo y el número de usuarios de CAF continúa creciendo. En los primeros años, el modelo se utilizó, sobre todo, para introducir los principios de la Gestión de la Calidad Total en las instituciones del sector público haciendo un diagnóstico de las mismas a la luz de un modelo de institución excelente. Como CAF tenía que ser una herramienta genérica, aplicable a todo tipo de instituciones del sector público en todos los niveles (europeo, federal o nacional, regional y local), el contenido del modelo tuvo que ser formulado en un grado sumamente teórico y, a veces, hasta abstracto. A pesar de este contexto, desde el principio se pretendía que CAF fuera una herramienta simple, accesible y fácil de implementar. Esto es ciertamente así si lo comparamos con otros modelos de calidad.

Un nutrido grupo de personas de diferentes países desarrolló una versión de CAF específica para el sector educativo: la comunidad francófona de Bélgica (Gérard Alard, Christine Defoin, Gérard Reynders, Pascale Schellens y Annette Verbeke, apoyados por el corresponsal nacional de CAF de Bélgica, Jean-Marc Dochot), Noruega (Even Fossum Svendsen), Portugal (Hugo Caldeira, Rodrigo Queiroz e Melo y Sofia Reis), e Italia (Rino Bertorelli y Clara Alemani, apoyados por la corresponsal nacional de CAF de Italia, Sabina Bellotti). Se decidió poner a disposición de un grupo de expertos europeos en CAF Educación toda esa experiencia con un objetivo claro: desarrollar una versión europea general de

CAF para el sector de la educación y de la formación, destinada a todas las instituciones de enseñanza y de formación de Europa, sin importar su nivel, desde la educación preescolar a la superior y a la formación continua. Todos los Estados miembros fueron invitados a unirse al grupo que, además de los países ya mencionados, incluía los siguientes: Luxemburgo (Jutta Wirtz y Frédéric Joly, del CRP Henri Tudor), Grecia (Poppy Oikonomou, del Instituto Inter-Balkan de Administración pública de Salónica), Polonia (Andrzej Kurkiewicz, del Ministerio de Ciencia y Enseñanza Superior) y Eslovaquia (Miroslav Hrnčiar, de la Sociedad Eslovaca para la Calidad). Las reuniones fueron preparadas y presididas por los miembros del Centro de Recursos de CAF Lena Hiedler, Ann Stoffels y Patrick Staes. Fueron celebradas en las instalaciones del Servicio Público Federal de Bélgica P&O y en el Ministerio de la Comunidad Francófona de Bruselas. Queremos agradecerles su hospitalidad.

En nombre de todos los Estados miembros, el Centro de Recursos de CAF desea agradecer todos los esfuerzos a los participantes en este grupo de trabajo. Para crear esta nueva herramienta europea, tuvieron lugar intensos debates, aunque al final tenemos algo de lo que podemos estar orgullosos. Los corresponsales nacionales de CAF debatieron este documento durante su reunión de Maastricht el 18 de febrero y fue aprobado por el IPSG (Grupo de Servicios Públicos Innovadores), el grupo de trabajo de la EUPAN (Red Europea de Administración Pública) responsable de todas las actividades de CAF, en la reunión de Madrid los días 19 y 20 de abril de 2010. Posteriormente fue aprobado por los Directores Generales en su reunión número 54 durante la presidencia española en Madrid en junio de 2010.

A raíz de un estudio en profundidad sobre el uso del modelo CAF de 2006, tuvo lugar una revisión y se puso en marcha CAF 2013. Apoyados por el EIPA (Instituto Europeo de las Administraciones Públicas), Bélgica, Italia, Portugal y Noruega trabajaron juntas para adaptar la versión de CAF Educación a este nuevo modelo. El documento que les presentamos es el resultado de ese trabajo.

La Red Europea de Corresponsales Nacionales de CAF y el Centro Europeo de Recursos de CAF, del Instituto Europeo de las Administraciones Públicas.
Mayo de 2013

Introducción general

El contenido del modelo CAF 2013

Definición

CAF es una **herramienta de Gestión de la Calidad Total (TQM)**, en sus siglas en inglés) desarrollada por y para el sector público e inspirada por el modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM®). Está basada en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de una institución, en los ciudadanos/usuarios, en el personal y en la sociedad se consiguen a través de líderes que dirigen la estrategia y la planificación, el personal, las alianzas, los recursos y los procesos. Contempla la institución desde diferentes ángulos a la vez, con un **enfoque holístico** para el análisis del rendimiento de la misma.

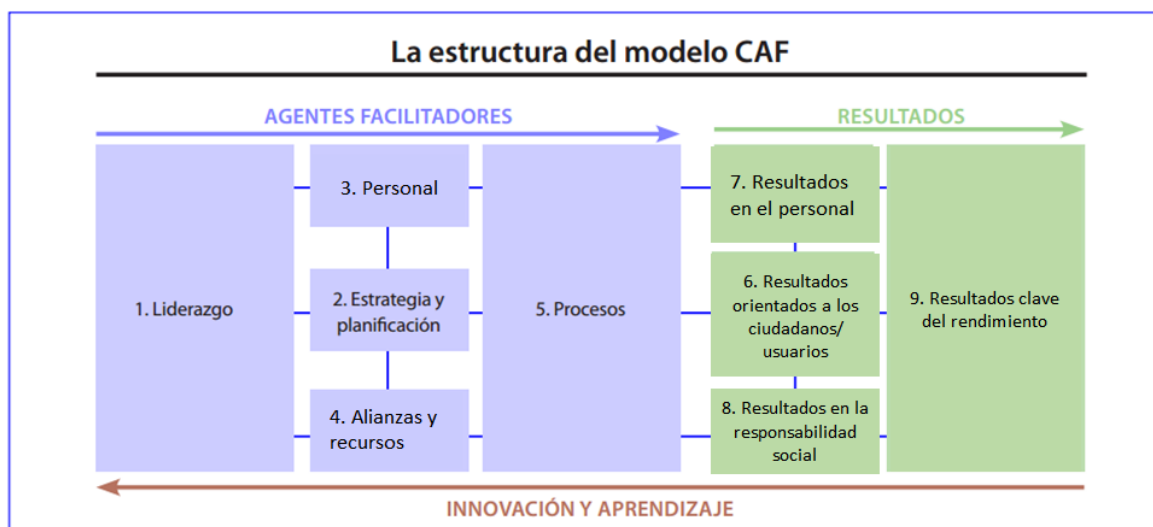
Objetivo principal

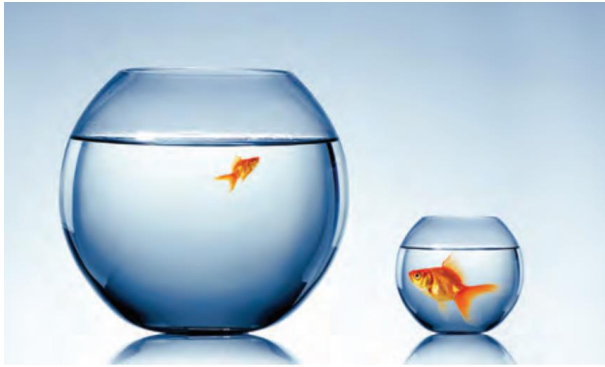
CAF es de dominio público, gratuito y se ofrece como una herramienta fácil de usar que facilita a las instituciones del sector público de toda Europa el **uso de técnicas de gestión de la calidad para mejorar su rendimiento**. Ha sido diseñado para que se pueda usar en **todas las áreas del sector público** y se puede aplicar a las instituciones públicas de ámbito europeo, nacional o federal, regional y local.

CAF pretende ser un catalizador para el proceso de mejora completo dentro de la institución y tiene cinco objetivos principales:

1. **Introducir** a las administraciones públicas en la cultura de la excelencia y los principios de la TQM.
2. Guiarlas progresivamente por un **verdadero ciclo de PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar)**.
3. Facilitar la autoevaluación de una institución pública para obtener un diagnóstico y definir acciones de mejora.
4. Servir de **punto** entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de la calidad, tanto en el sector público como en el privado.
5. Facilitar el **“benchlearning”** (aprender de los mejores) entre instituciones del sector público.

Las instituciones que están empezando a implementar CAF tienen la ambición de crecer hacia la excelencia en su rendimiento y quieren introducir esta cultura de la excelencia en las mismas. El uso eficaz de CAF debe conducir, con el tiempo, a un mayor desarrollo de este tipo de cultura y pensamiento dentro de la institución.





La estructura de las nueve casillas identifica los principales aspectos que hay que considerar en el análisis de cualquier institución. Los criterios del 1 al 5 se refieren a las prácticas de dirección de una institución: los llamados **Facilitadores**. Estos determinan lo que hace la institución y cómo plantea sus tareas para lograr los resultados deseados. En los criterios del 6 al 9, los **Resultados** conseguidos en los campos de los ciudadanos/usuarios, el personal, la sociedad y del rendimiento clave se miden con evaluaciones basadas en la percepción y en el rendimiento. Cada criterio se descompone a su vez en una serie de subcriterios. Los **28 subcriterios** identifican los principales aspectos que hay que tener en consideración a la hora de evaluar una institución. Vienen ilustrados con ejemplos que explican el contenido de los subcriterios con más detalle e indican los ámbitos susceptibles de ser abordados con el fin de analizar cómo cumple la institución con los requisitos expresados en el subcriterio. Estos ejemplos representan muchas buenas prácticas procedentes de toda Europa. No todos ellos son relevantes para todas las instituciones, pero muchos pueden considerarse como llamadas de atención durante la autoevaluación. La integración de las conclusiones de la evaluación de los Criterios Facilitadores y de Resultados en las prácticas de dirección constituye el ciclo continuo de innovación y aprendizaje que acompaña a las instituciones en su camino hacia la excelencia.

Funciones interrelacionadas dentro del modelo

El enfoque holístico de Gestión de la Calidad Total y de CAF no supone solamente que todos los aspectos del funcionamiento de una institución se evalúan con detenimiento, sino que, además, todos los elementos constituyentes tienen un impacto recíproco. Se debería hacer una distinción entre:

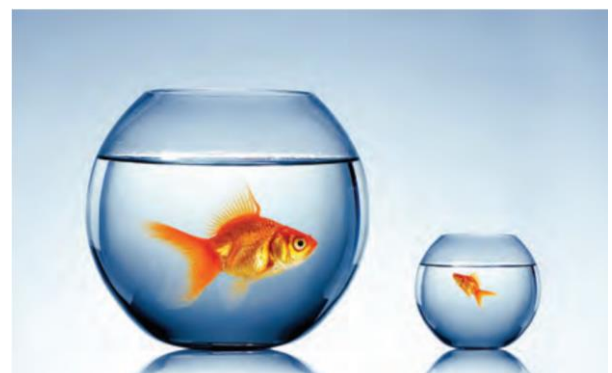
- la relación de causa-efecto entre la parte izquierda del modelo (los Facilitadores o causas) y la parte derecha (los Resultados o efectos); y
- la relación holística entre las causas (Facilitadores).

Interconexión entre la parte izquierda y derecha del modelo: consiste en la relación de causa-efecto entre los Facilitadores (causas) y los Resultados (efectos), así como en la retroalimentación de estos últimos con aquellos. La verificación de los nexos entre causa y efecto es de importancia primordial en la autoevaluación, donde la institución debería comprobar siempre la coherencia entre un resultado dado (o conjunto de resultados homogéneos) y las “evidencias” recogidas sobre los criterios y subcriterios pertinentes en el lado de los Facilitadores. Esta coherencia es a veces difícil de verificar puesto que, dado el carácter holístico de la institución, las diferentes causas (prácticas facilitadoras) interactúan entre sí cuando se producen los resultados. En cualquier caso, en la evaluación debería comprobarse la existencia de una retroalimentación adecuada desde los Resultados que aparecen en el lado derecho hacia los Criterios apropiados del lado izquierdo.

Interconexión entre los criterios y subcriterios en el lado de los Facilitadores.

Puesto que la calidad de los resultados viene determinada en gran medida por el tipo y la intensidad de las relaciones entre las prácticas facilitadoras, se debe explorar este tipo de relación en la autoevaluación. De hecho, su intensidad varía entre instituciones diferentes y su naturaleza determina, en gran medida, la calidad de la institución.

Las relaciones, obviamente, no se limitan al nivel de los Criterios, sino que con bastante frecuencia las relaciones o interacciones sustanciales se materializan a nivel de los subcriterios.



Los 8 Principios de la Excelecnia

Como herramienta de la Gestión de la Calidad Total, CAF suscribe los conceptos fundamentales de la excelencia como fueron definidos por EFQM, los traduce al contexto CAF del sector público y aspira a mejorar el rendimiento de las instituciones públicas sobre la base de estos conceptos. Estos principios marcan la diferencia entre la institución pública burocrática tradicional y la que se orienta hacia la Calidad Total.



Principio 1: Orientación hacia los resultados

La institución se centra en los resultados. Los resultados que se consiguen satisfacen a todas las partes interesadas de la institución (autoridades, ciudadanos/usuarios, socios y el personal que trabaja en la misma) con respecto a los objetivos que se han marcado.

Principio 2: Enfoque al ciudadano/usuario

La institución se centra en las necesidades de los ciudadanos/usuarios tanto actuales como potenciales. Los implica en el desarrollo de los productos y servicios y en la mejora de su funcionamiento.

Principio 3: Liderazgo y constancia en los objetivos

Este principio asocia el liderazgo visionario e inspirador con la constancia en los objetivos en un entorno cambiante. Los líderes establecen una declaración clara de la misión, así como una visión y unos valores. También crean y mantienen el clima interno en el que el personal puede llegar a implicarse totalmente en la realización de los objetivos de la institución.

Principio 4: Dirección mediante procesos y datos

Este principio guía a la institución desde la perspectiva de que un resultado deseado se consigue de una manera más eficiente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso y cuando las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.

Principio 5: Desarrollo e implicación del personal

El personal, en todos los niveles, es la esencia de una institución y su total implicación permite que esta pueda usar sus habilidades en su beneficio. La contribución del personal se debería aprovechar al máximo a través de su progreso e implicación y de la creación de un ambiente laboral de valores compartidos y de una cultura

de la confianza, la transparencia, la corresponsabilización y el reconocimiento.

Principio 6: Aprendizaje continuo, innovación y mejora

La excelencia desafía el *statu quo* y provoca el cambio por medio del aprendizaje continuo para crear oportunidades de innovación y mejora. La mejora continua debería ser, por tanto, un objetivo permanente de la institución.

Principio 7: Desarrollo de las alianzas

Las instituciones del sector público necesitan de otras para conseguir sus objetivos y deberían, por tanto, desarrollar y mantener alianzas con valor añadido. Una institución y sus proveedores son interdependientes, y una relación de beneficio mutuo mejora la capacidad de ambos para crear valor.

Principio 8: Responsabilidad social

Las instituciones del sector público deben asumir su responsabilidad social, respetar la sostenibilidad ecológica y tratar de cumplir con las expectativas y requisitos principales de la comunidad local y global.

Estos principios de la excelencia están integrados en la estructura del modelo CAF y la mejora continua de los nueve criterios llevará a la institución, con el tiempo, a un nivel más alto de madurez. Para cada principio, se han calculado cuatro niveles de madurez para que una institución pueda tener una idea del camino que tiene por delante hasta la excelencia. Para mayor información sobre estos niveles, nos remitimos a la descripción del Procedimiento de Retroalimentación Externa CAF (PEF, en sus siglas inglés) en la página 15.

Valores comunes del sector público europeo

Además de la interpretación específica de los principios de la excelencia para el sector público, la gestión pública y la calidad en el sector público tienen unas condiciones únicas, a diferencia del sector privado. Presuponen unas condiciones previas básicas comunes a nuestra cultura administrativa y sociopolítica europea: legitimidad (democrática y parlamentaria), el imperio de la ley y el comportamiento ético basados en valores comunes, y principios como la accesibilidad, responsabilidad, participación, diversidad, equidad, justicia social, solidaridad, colaboración y asociacionismo, aspectos todos que son tenidos en consideración durante la evaluación. Aunque CAF se centra principalmente en la evaluación y gestión del rendimiento y en la identificación de las causas organizativas que hacen posible la mejora, el objetivo último es contribuir al buen gobierno.



La importancia de las evidencias y de las mediciones

La autoevaluación y mejora de las instituciones públicas resultan muy difíciles sin una información fiable relativa a las diferentes funciones de las mismas. CAF estimula a las instituciones del sector público a recabar y usar información, pero esta información no suele estar disponible durante una primera autoevaluación. Este es el motivo por el que a menudo se considera a CAF como una medición de base cero: indica las áreas donde es esencial empezar a medir. Cuanto más avanza una institución hacia la mejora continua, mayor información recogerá y gestionará de manera sistemática y progresiva, tanto interna como externamente.

Un lenguaje sencillo con el apoyo de un glosario

A muchas instituciones del sector público les resulta difícil el lenguaje que se usa en la administración. Por eso, CAF crea un lenguaje corriente que permite al personal y directivos de una institución debatir juntos los temas organizativos de una manera constructiva. Promueve el diálogo y el *benchlearning* entre las administraciones

públicas a nivel europeo a través de este lenguaje corriente, que es simple y asequible para todos los funcionarios. Para facilitar todo esto y para evitar malentendidos, hay un glosario al final de esta guía que ofrece una definición más precisa de los principales términos y conceptos.

¿Qué hay nuevo en CAF 2013?

Los usuarios de versiones previas de CAF no encontrarán difícil manejarse en la versión de 2013. El modelo sigue estando compuesto de 9 criterios y 28 subcriterios, aunque algunos se han formulado de nuevo. Una tabla anexa compara la estructura de los modelos CAF 2010 y CAF 2013. Los cambios principales se van a encontrar en el criterio 5, donde se han fusionado dos subcriterios y se ha creado uno nuevo. Todos los ejemplos se han revisado y adaptado a los cambios en la estructura. En consecuencia, el glosario también ha sido actualizado. Los 8 Principios de la excelencia para el sector público están definidos ahora claramente y los niveles de madurez están calculados en el contexto del Procedimiento sobre la Retroalimentación Externa.

Cómo se usa el modelo CAF 2013

Las instituciones son libres de adaptar la implementación del modelo a sus necesidades específicas y a las circunstancias de su contexto; sin embargo, es muy recomendable la estructura del modelo, con los 9 criterios y 28 subcriterios, así como el uso de uno de los paneles de evaluación, puesto que permite implementar el modelo siguiendo las directrices dadas.

Las directrices para su implementación

El uso del modelo CAF es un proceso de aprendizaje para cada institución. Sin embargo, cada nuevo usuario puede sacar provecho de las lecciones aprendidas a lo largo de los años que lleva implantado. Por lo tanto, se ha desarrollado un plan de implementación en diez pasos para ayudar a las instituciones a usarlo de la manera más eficiente y eficaz, siguiendo los consejos de los expertos nacionales de CAF. A continuación, se exponen los puntos principales. Se puede encontrar una explicación más detallada en la guía.

Papel del sistema de puntuación

Aunque el descubrimiento de las fortalezas y áreas de mejora y de las acciones de mejora relacionadas son los resultados más importantes de la autoevaluación, el sistema de puntuación desarrollado por CAF tiene una función específica, aunque no debería ser el objetivo principal.



La asignación de una puntuación a cada subcriterio y criterio del modelo CAF tiene cuatro objetivos principales:

1. Dar una indicación de la dirección que deben seguir las actividades de mejora.
2. Medir nuestro propio progreso.
3. Identificar las buenas prácticas por la alta puntuación en los Facilitadores y en los Resultados.
4. Encontrar socios válidos de los que aprender.

Se proponen dos formas de puntuación. La “puntuación CAF clásica” y la “puntuación CAF afinada”. Se puede encontrar más información en el capítulo de la evaluación.

Cómo conseguir apoyo en el uso de CAF 2013

Información y ayuda técnica

En 2001, se creó una red de corresponsales nacionales de CAF, así como un Centro de Recursos CAF (CAF RC, en sus siglas en inglés) en cumplimiento de la resolución del Director General al frente del servicio público. De hecho, esta red es responsable del desarrollo y seguimiento del modelo a nivel europeo. Con periodicidad, debate sobre nuevas herramientas y estrategias para la difusión de CAF. Organiza un Evento para Usuarios Europeos de CAF

casi cada dos años, en el que los usuarios debaten sobre buenas prácticas e intercambian ideas.

En los Estados miembros, los corresponsales nacionales desarrollan iniciativas apropiadas para estimular y apoyar el uso del modelo en sus países. Las actividades van desde la creación de centros de recursos nacionales a páginas web especializadas, desde proyectos o programas nacionales o regionales a galardones nacionales o conferencias de alto nivel basadas en el modelo.

El Centro de Recursos CAF, sito en el Instituto Europeo de la Administración Pública (EIPA) de Maastricht (Países Bajos), tiene a su cargo la coordinación de la red y también gestiona la página web de CAF www.eipa.eu/caf.

La página web de CAF es el punto de partida y la puerta de acceso para encontrar toda la información relevante sobre CAF, para registrarse como usuario de CAF y encontrar información de otros usuarios o para usar la herramienta electrónica de CAF (un instrumento electrónico que apoya el proceso de autoevaluación). También se puede encontrar, por ejemplo: las versiones en las 22 lenguas del modelo CAF, información sobre los corresponsales nacionales de CAF, todas las publicaciones relevantes sobre el modelo, los eventos que se organizan a nivel nacional y europeo, los

anuncios de formación impartidos por el EIPA sobre CAF y los temas relacionados con la TQM.

El Procedimiento de Retroalimentación Externa de CAF (PEF, sus siglas en inglés)

Con el fin de permitir que las instituciones del sector público puedan aplicar CAF para ver los resultados de sus esfuerzos y obtener retroalimentación, CAF ofrece el PEF, que aporta una retroalimentación externa sobre la introducción de la Gestión de la Calidad Total con CAF. Este procedimiento de retroalimentación, que se puede aplicar de manera voluntaria, pretende seguir apoyando a los usuarios de CAF en su camino hacia la calidad, haciendo visibles sus esfuerzos, tanto interna como externamente. No solo se relaciona con el proceso de autoevaluación, sino también con la forma de proceder elegida por las instituciones para alcanzar la excelencia a largo plazo, y se basa en los principios de esta.

La Retroalimentación Externa de CAF pretende conseguir los siguientes objetivos:

1. Apoyar la calidad de la aplicación de CAF y su impacto en la institución.
2. Averiguar si la institución está implantando valores TQM como resultado de la aplicación de CAF.
3. Apoyar y renovar el entusiasmo por la mejora continua en la institución.
4. Promover el *benchlearning* y la evaluación entre iguales.
5. Recompensar a las instituciones que han comenzado el viaje hacia la mejora continua para lograr la excelencia de una manera efectiva, sin juzgar el nivel de excelencia alcanzado.
6. Facilitar la participación de los usuarios de CAF en los Niveles de Excelencia EFQM.

Está construido sobre los tres pilares siguientes:

Pilar 1: El proceso de autoevaluación

Pilar 2: El proceso de acciones de mejora

Pilar 3: La madurez TQM de la institución

Las instituciones que han usado CAF de una manera eficiente pueden ser galardonadas con el sello europeo de "Usuario CAF eficiente", que tiene una validez de dos años. El Procedimiento de Retroalimentación Externa de CAF y el sello de Usuario Efectivo CAF quedan bajo la responsabilidad de los Estados miembros, que son los que establecen los requisitos concretos basados en un marco común acordado, pero a su propio ritmo. Las instituciones que deseen solicitar el sello CAF deberían

informarse previamente sobre las posibilidades que existen en su país.

¿Por qué adaptar CAF a las instituciones docentes?

CAF se concibió en un principio para que se pudiera usar en todos los ámbitos del sector público de la Unión Europea. Por tanto, parecía lógico que fuera una herramienta interesante para el sector educativo en general.

En el año 2010 cumplió el plazo impuesto por los ministros europeos de educación para finalizar el Proceso de Bolonia, basado en la declaración homónima, que puso en marcha la armonización de la educación europea en 1999. La Declaración de Bolonia se comprometió a "promover la cooperación europea para asegurar la calidad con vistas a desarrollar criterios y metodologías comparables". La Declaración de Bergen de 2005 contribuyó mediante el impulso a la educación europea y el deseo de "establecer un Espacio de Educación Superior Europeo (EHEA, en sus siglas en inglés) basado en los principios de calidad y transparencia". Las Declaraciones de Londres de 2007 y de Lovaina de 2009 (ver Anexo II) confirman estos principios.



En 2008, varios corresponsales nacionales de CAF y expertos en educación de distintos países, basándose en el uso amplio y extendido del modelo en el sector educativo de varios Estados miembro y en la adaptación posterior a nivel nacional en Bélgica, Italia y Noruega, decidieron unir sus fuerzas con un doble objetivo. Por un lado, los expertos en CAF deseaban aumentar el número de usuarios del modelo y, por otro, las instituciones educativas querían desarrollar una gestión europea con un toque de calidad que debería estar orientada al alumnado (ver la Declaración de Londres de 2007, Anexo II). Están a favor de un enfoque común en el sector público europeo que sea de fácil acceso y gratuito.



A nivel europeo, el IPSE-EUPAN dio a un grupo de trabajo el mandato de elaborar un CAF a medida del sector educativo basado en las experiencias de los Estados miembros. CAF Educación va dirigido a todas las instituciones educativas y de formación, sin importar el nivel, desde el nivel de preescolar hasta la educación superior y la formación continua en Europa.

En 2013, el grupo de trabajo revisó la versión de CAF Educación a la luz de la versión revisada genérica de CAF de 2013.

CAF puede usarse en una amplia gama de circunstancias: para iniciar un enfoque de calidad, para mejorar los procesos existentes, etc. El hecho de que esté orientado al “usuario ciudadano” se corresponde con los deseos del sector educativo y de formación.

¿Qué permanece igual que en el modelo CAF original?

Como CAF es una herramienta genérica, recomendamos adaptar su uso, aunque es obligatorio el respeto a sus elementos básicos: los 9 criterios, los 28 subcriterios y el sistema de puntuación. Tan solo son flexibles los ejemplos y el proceso de autoevaluación tal y como vienen descritos en la guía y se recomienda tener en cuenta los elementos clave de la misma.

Con ello se pretende mantener el papel importante del modelo a la hora de promover una cultura común entre las instituciones públicas de la Unión Europea, sirviendo de puente entre diferentes modelos y herramientas TQM y permitiendo el *benchlearning*.

¿Cuáles son las diferencias con el modelo CAF original?

- Adaptación del lenguaje: por ejemplo, usamos “alumnado” o “alumnado o sus representantes legales” en vez de “usuario ciudadano” e “instituciones educativas y de formación” en vez de “organismos públicos”.
- Adaptación de los ejemplos: todos los ejemplos son tomados del mundo de la educación.
- Adaptación de la terminología: se ha revisado el glosario.
- Integración de dos documentos adicionales: una introducción sobre el uso de los modelos TQM y CAF, así como sobre la política educativa europea.

La iniciativa de poner en marcha un enfoque de calidad usando CAF debe estar basado en la decisión clara de unos líderes que consulten a todo el personal de la institución. Sin duda, tanto a los líderes como al resto del personal les puede resultar extraño y difícil el análisis al que se somete la gestión y el funcionamiento de su institución. Aunque pueda dar lugar a una mayor sensibilización, que puede ser incómoda, este riesgo puede revelarse a la larga como algo positivo.

En resumen, la autoevaluación según el modelo CAF brinda una gran oportunidad a las instituciones educativas y de formación para llegar a conocerse mejor a sí mismas gracias al desarrollo de la gestión de la calidad.

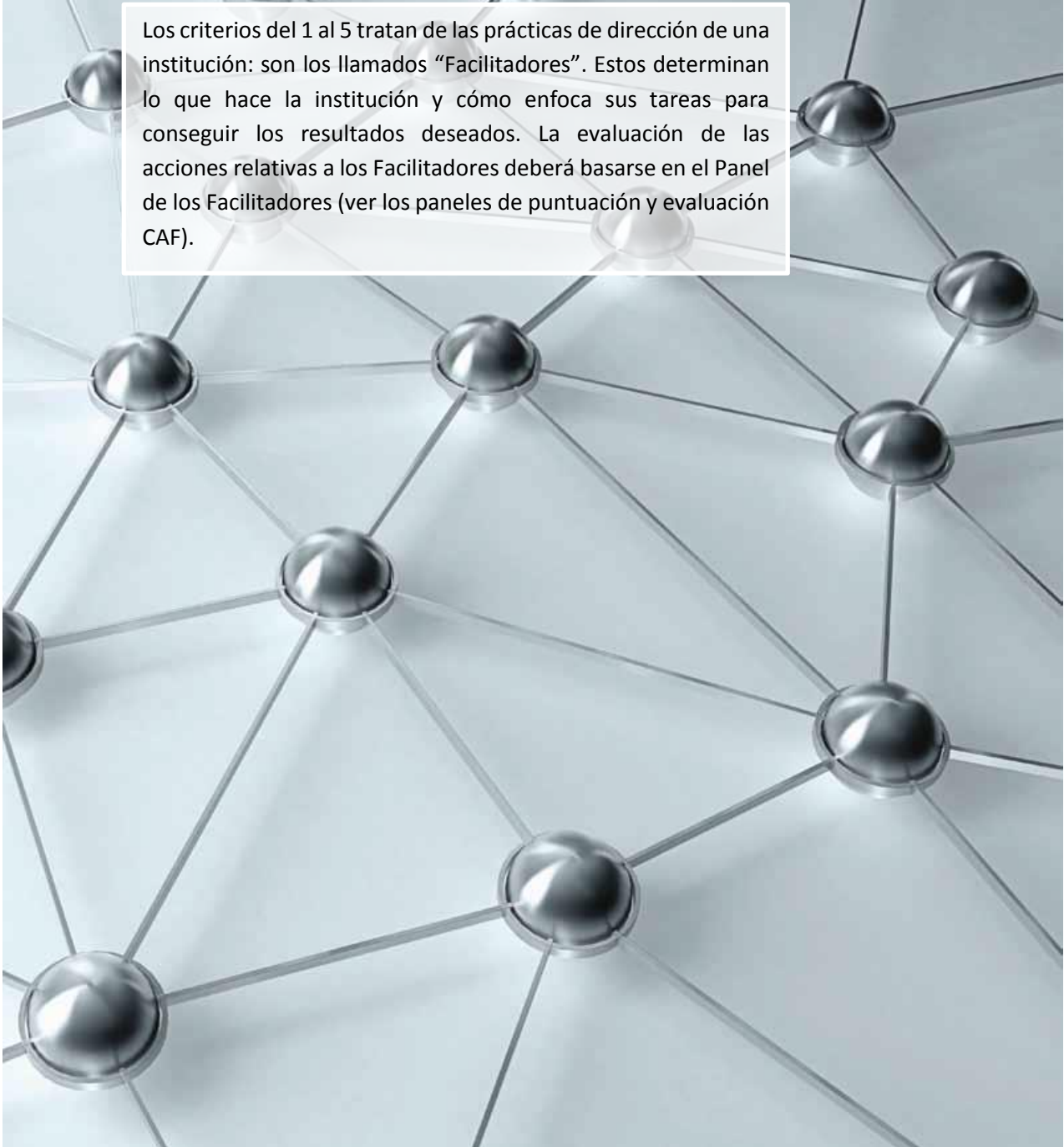
Casi tres mil instituciones públicas han usado ya CAF. ¡Sabemos que “CAF funciona”!

Hay más información disponible en la web de CAF:

www.eipa.eu/CAF

Criterios **Facilitadores**

Los criterios del 1 al 5 tratan de las prácticas de dirección de una institución: son los llamados “Facilitadores”. Estos determinan lo que hace la institución y cómo enfoca sus tareas para conseguir los resultados deseados. La evaluación de las acciones relativas a los Facilitadores deberá basarse en el Panel de los Facilitadores (ver los paneles de puntuación y evaluación CAF).



Criterio 1: Liderazgo



Subcriterio 1.1

Dirigir la institución a partir del desarrollo de su misión, visión y valores.

Subcriterio 1.2

Dirigir la institución educativa y de formación, su funcionamiento y su mejora continua.

Subcriterio 1.3

Motivar y apoyar al personal de la institución y actuar como modelo de referencia.

Subcriterio 1.4

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

En un sistema democrático representativo, los políticos elegidos toman sus decisiones estratégicas y definen los objetivos que quieren conseguir en los diferentes ámbitos de la política. Los líderes de las instituciones educativas y de formación¹ o sus organizaciones representativas ayudan a las autoridades políticas a formular las políticas públicas prestándoles su consejo basado en la experiencia que tienen en este campo. Dichos líderes tienen la responsabilidad de implementar y desarrollar la política pública de educación. CAF hace una clara distinción entre el papel del liderazgo político y el de los líderes de las instituciones, a la vez que hace hincapié en la importancia de la buena colaboración entre ambos actores para lograr los resultados de las políticas.

El criterio 1 se centra en la actuación del personal que está a cargo de la institución: los líderes. Su trabajo es complejo. Como buenos líderes, deben generar claridad y unidad en el objetivo de la institución. Como directivos, crean un entorno en el que la institución y su personal pueden destacar y aseguran el funcionamiento adecuado del mecanismo de dirección. Como facilitadores, apoyan al personal de su institución y aseguran relaciones efectivas con todos los grupos de interés, en particular con la jerarquía política.

¹ A partir de ahora nos referiremos a las “instituciones educativas y de formación” como las “instituciones”.

Evaluación

Considerar lo que los líderes de la institución están haciendo para...

Subcriterio 1.1

Dirigir la institución a partir del desarrollo de su misión, visión y valores

Los líderes aseguran que la institución se rige por una misión, visión y valores claros. Esto significa que desarrollan la misión (¿por qué existimos?, ¿cuál es nuestro cometido?), la visión (¿a dónde queremos ir?, ¿cuál es nuestra ambición?) y los valores (¿qué dirige nuestro comportamiento?) necesarios para el éxito a largo plazo de la institución. Los comunican y se aseguran de su cumplimiento. Cada institución necesita valores que constituyan el marco de todas sus actividades, valores que estén en línea con su misión y visión. Además, hay que prestar especial atención a los valores que son también importantes en el ámbito educativo, donde cada vez más se están introduciendo las leyes del mercado que regulan el modelo de dirección de la institución. Por tanto, es obvio que las instituciones tengan que defender valores como la democracia, el principio de legalidad, la atención al ciudadano, la diversidad e igualdad de género, el entorno laboral justo, la lucha contra la corrupción arraigada, la responsabilidad social y la no discriminación, valores que proporcionan a su vez un modelo para toda la sociedad. Los directivos tienen que crear las condiciones para poder incorporar y garantizar estos valores.

Ejemplos

1. Formular y desarrollar la misión o misiones de la institución (¿qué queremos aportar a la sociedad?) y la visión (¿qué alumnos aspiramos a educar y capacitar?) con la implicación efectiva de los grupos de interés y del personal.
2. Crear, junto con los grupos de interés, un marco de valores en línea con la misión, visión y valores de la institución, incorporando la transparencia, la ética y el espíritu de servicio a la sociedad y plasmarlo en un código de conducta.
3. Asegurar a todo el personal y grupos de interés un sistema de comunicación amplio y efectivo dentro y fuera de la institución, incorporando la misión, visión y valores de la misma y los objetivos estratégicos (globales, a medio y largo plazo) y operativos (implementando tareas y actividades).
4. Revisar de forma periódica la misión, visión y valores de la institución reflejando los cambios en el entorno (por ejemplo, los (geo)políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos (análisis PEST), demográficos y de desarrollo sostenible).
5. Desarrollar un sistema de gestión que evite los comportamientos poco éticos, pero que apoye al personal a la hora de tratar los dilemas éticos que aparecen cuando entran en conflicto valores institucionales diferentes.
6. Gestionar los riesgos identificando sus fuentes potenciales y facilitando al personal directrices sobre cómo abordarlos.
7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre los líderes y el personal (por ejemplo, realizando un seguimiento de la continuidad de la misión, visión y valores).

Subcriterio 1.2**Dirigir la institución, su rendimiento y su mejora continua**

Los líderes elaboran, implementan y supervisan el sistema de la institución, que está basado en objetivos concretos y medibles. Una estructura organizativa adecuada con responsabilidades claras para el personal de todos los niveles, además de una dirección claramente definida y unos procesos centrales y de apoyo deben garantizar la realización eficaz de la estrategia de la institución en relación con sus resultados a corto y medio plazo. El modelo asume revisiones periódicas de las actuaciones y de los resultados.

Los líderes son responsables de la mejora del rendimiento. Se preparan para el futuro organizando los cambios necesarios para llevar a cabo su misión. La puesta en marcha de un proceso de mejora continua es un objetivo clave de la gestión de la calidad. Los líderes sientan las bases de la mejora continua asegurando una cultura abierta a la innovación y el aprendizaje.

Ejemplos

1. Definir las responsabilidades de gestión y liderazgo, las tareas y las áreas de especialización.
2. Velar por que la dirección de los procesos, de las alianzas y de las estructuras institucionales tenga un enfoque a la medida de la estrategia y planificación de la institución, así como de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, ofreciendo información periódica y precisa de la dirección por medio de un sistema eficaz de información.
3. Definir resultados medibles a corto plazo (por ejemplo, el número de estudiantes que alcanzan una calificación o titulación) y a más largo plazo (por ejemplo, su integración socio-laboral) en todos los niveles y ámbitos de la institución, intentando conciliar las necesidades y las expectativas de los diferentes grupos de interés y respetando las necesidades diferenciadas del alumnado (por ejemplo, la incorporación de la perspectiva de género y la diversidad).
4. Adoptar y adherirse a un estándar de referencia básico para la gestión de la calidad total como, por ejemplo, CAF, el modelo de excelencia EFQM® o un sistema propio de la institución que aspire a ser homologado por SeQuALs, Proza, Equis u otros sellos acreditativos.
5. Formalizar la cooperación y los compromisos entre las distintas secciones (por ejemplo, acuerdos sobre el nivel de servicio entre los servicios administrativos y financieros).
6. Definir la estrategia para la administración electrónica y alinearla con los objetivos estratégicos y operativos de la institución.
7. Crear condiciones apropiadas para la dirección de procesos y proyectos y para el trabajo en equipo.
8. Crear las condiciones para una comunicación interna y externa eficaz.
9. Demostrar el compromiso de los líderes con la mejora continua de la institución a través de la promoción de una cultura de la innovación. Desarrollar la mejora continua y animar, por tanto, a que el personal exprese su opinión.
10. Comunicar al personal y a los grupos de interés los motivos para la adopción de nuevas iniciativas.

Subcriterio 1.3**Motivar y apoyar al personal de la institución y actuar como modelo de referencia**

Con su comportamiento personal y su gestión de los recursos humanos, los líderes motivan y apoyan al personal. Al actuar como modelos, los líderes reflejan los objetivos y valores establecidos, animando al personal a actuar de la misma manera. El personal recibe el apoyo de los líderes para poder alcanzar sus objetivos mediante el desempeño de sus funciones. Un estilo de liderazgo transparente basado en la retroalimentación mutua, la confianza y la comunicación abierta motiva al personal a contribuir al éxito de la institución. Además de en estos temas de la actitud personal, también se pueden encontrar factores clave para la motivación y el apoyo del personal en el sistema de gestión y liderazgo de la institución. La delegación de competencias y responsabilidades, incluida la rendición de cuentas, es la base principal de la dirección para motivar al personal. También son factores motivadores las oportunidades de aprendizaje y desarrollo individual, así como los sistemas de reconocimiento y recompensas.

Ejemplos

1. Servir de ejemplo y ofrecer así un liderazgo que refleje los objetivos y valores establecidos.
2. Promover una cultura de confianza y respeto mutuos entre los líderes y el personal con

medidas proactivas que eviten cualquier tipo de discriminación.

3. Informar de forma periódica al personal de la institución sobre todos los asuntos de su interés o que afecten a la institución.
4. Apoyar al personal ayudándolo a llevar a cabo sus responsabilidades y planes en pro de la consecución de los objetivos generales de la institución.
5. Proporcionar información a todo el personal para mejorar el rendimiento de los equipos e individuos.
6. Estimular, animar y facultar al personal por medio de la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluida la rendición de cuentas.
7. Promover una cultura del aprendizaje y animar al personal que trabaja en la institución a que ofrezca sugerencias y sea proactivo en sus tareas diarias.
8. Demostrar predisposición (por parte de los líderes o directivos) de acoger de buen agrado recomendaciones y propuestas del personal aceptando la crítica constructiva.
9. Reconocer y recompensar los esfuerzos de equipos e individuos.
10. Respetar y atender debidamente las necesidades individuales y las circunstancias personales del personal de la institución.

Subcriterio 1.4**Dirigir de manera eficaz las relaciones con las autoridades políticas y con otros grupos de interés**

Los líderes son responsables de dirigir las relaciones con todos los grupos de interés relevantes que tienen intereses en la institución o en sus actividades. Por tanto, los líderes entablan un diálogo directo con las autoridades políticas incluidas en los grupos de interés. En el ámbito educativo, los líderes son la conexión entre la institución y las autoridades políticas incluidas en los grupos de interés. Este subcriterio describe una de las diferencias principales entre el sector educativo y las organizaciones privadas. Las instituciones del sector educativo tienen que centrarse en las relaciones con las autoridades políticas incluidas en los grupos de interés desde diferentes perspectivas. Por un lado, los políticos individuales pueden tener una función de liderazgo puesto que formulan objetivos junto con los líderes de las instituciones o las organizaciones que los representan. Por otro, las autoridades políticas pueden existir como un grupo de interés específico que hay que tener en cuenta.

Ejemplos

1. Desarrollar un análisis de los grupos de interés, definir las necesidades más importantes presentes y futuras y compartir estos hallazgos dentro de la institución.
2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la educación.
3. Identificar e incorporar las decisiones políticas que repercuten en la institución.
4. Asegurar que los objetivos y metas de la institución son coherentes con el proyecto y las decisiones políticas y organizar contactos regulares con las autoridades políticas para debatir sobre los recursos necesarios.
5. Involucrar a las autoridades políticas y a los grupos de interés en la definición de los resultados a corto y medio plazo que se pretenden conseguir.
6. Mantener contactos proactivos y periódicos con las autoridades políticas e informar a las instancias legislativas y ejecutivas competentes.
7. Desarrollar y mantener alianzas e intercambios con otras instituciones y grupos de interés de “primera línea” (alumnado, ciudadanos, asociaciones de padres/antiguos alumnos/empleados, contactos en el ámbito socioeconómico, médico y cultural, ONG, partes interesadas, así como otras entidades jurídicas públicas y oficiales).
8. Tomar parte en las actividades de las asociaciones profesionales, organizaciones representativas y partes interesadas.
9. Crear y mejorar la buena reputación, la imagen positiva y el reconocimiento y la percepción pública de la institución y de los servicios que presta.
10. Desarrollar una estrategia de comunicación y promoción de los productos y servicios dirigidos a los grupos de interés.

Criterio 2: Estrategia y planificación

Subcriterio 2.1

Recabar información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés, así como información relevante para la dirección.

Subcriterio 2.2

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

Subcriterio 2.3

Comunicar e implementar la estrategia y la planificación de toda la institución y revisarla de manera sistemática.

Subcriterio 2.4

Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio.



Una institución implementa su misión y visión definiendo el camino que quiere seguir, estableciendo tanto las metas que necesita conseguir, como la forma en la que quiere medir el progreso. Exige una estrategia clara. Establecer objetivos estratégicos conlleva tomar decisiones, fijar prioridades basadas en las políticas y objetivos públicos de educación y de formación y en las necesidades de los demás grupos de interés, teniendo en cuenta los recursos disponibles. La estrategia ha de definir los resultados (en los productos y servicios prestados) y los efectos (el impacto logrado) que quiere obtener la institución, a la vez que tiene en cuenta los factores críticos de éxito.

La estrategia necesita plasmarse en planes, programas, objetivos operativos y objetivos medibles para que se pueda llevar a cabo con éxito. La planificación ayuda a la institución a mejorar su funcionamiento. Deberían formar parte de ella el seguimiento y la dirección, así como la atención a las necesidades de modernización e innovación. El seguimiento riguroso de la implementación de la estrategia y de la planificación debe llevarnos a su actualización y adaptación siempre que sea necesario.

Evaluación

Considerar lo que está haciendo la institución para...

Subcriterio 2.1

Recabar información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés, así como información relevante sobre la gestión

El ciclo PDCA (PLANIFICAR-DESARROLLAR-CONTROLAR-ACTUAR) juega un papel importante en el desarrollo e implementación de la estrategia y la planificación de las instituciones. Empieza recogiendo información fiable sobre las necesidades presentes y futuras de todos los grupos de interés relevantes, sobre los resultados a corto y medio plazo y los progresos en el ámbito exterior. Esta información es indispensable para sustentar el proceso de planificación estratégico y operativo. Es también fundamental para dirigir las mejoras previstas en el funcionamiento de la institución.

Según el enfoque PDCA, se deben realizar revisiones periódicas de forma conjunta con los grupos de interés para comprobar la evolución de sus necesidades y su satisfacción. La calidad de esta información y el análisis sistemático de la información que aportan los grupos de interés son requisitos previos para la calidad de los resultados previstos.

Ejemplos

1. Identificar a todos los grupos de interés e informar de ello a toda la institución.
2. Recoger, analizar y revisar de manera sistemática la información relativa a los grupos de interés, sus necesidades, expectativas y su grado de satisfacción.
3. Recabar, analizar y revisar de manera periódica información relevante sobre variables importantes tales como los avances político-legales, socioculturales, medioambientales, económicos, tecnológicos y demográficos (información referente al mercado laboral, oportunidades de empleo para los titulados relacionadas con el tipo de enseñanza, así como las tasas de empleo y de desempleo donde sea posible).
4. Recabar de manera sistemática información relevante sobre la gestión de la institución como, por ejemplo, datos sobre su funcionamiento.
5. Analizar de manera periódica los riesgos y oportunidades (por ejemplo, mediante el análisis DAFO) e identificar los factores clave de éxito a través de la evaluación periódica del ámbito de la institución (incluidos los cambios políticos).

Subcriterio 1.2**Desarrollar la estrategia y la planificación teniendo en cuenta la información recabada**

Desarrollar la estrategia significa definir los objetivos estratégicos para la institución, que están en línea con las políticas educativas nacionales y las recomendaciones europeas, con las necesidades de los grupos de interés relevantes y con la visión de los líderes, incluyendo la información disponible sobre la organización de la institución, así como la información sobre los avances en el ámbito externo. Las prioridades estratégicas y las decisiones que toman los líderes de los centros deberían asegurar objetivos claros sobre los resultados a corto y medio plazo y los medios para conseguirlos. La responsabilidad social de las instituciones educativas debe reflejarse también en su estrategia. La planificación conlleva un enfoque consciente y metódico que guiará a la institución en todos sus niveles a conseguir los objetivos estratégicos. El establecimiento de objetivos y la identificación de las condiciones que se deben cumplir para lograr los objetivos estratégicos, basados en un riguroso análisis y gestión de los riesgos, juega un papel decisivo a la hora de asegurar la eficacia de su ejecución y su seguimiento. Los indicadores y los sistemas de seguimiento de los resultados que se usan en la fase posterior de ejecución deberían definirse durante la planificación.

Es el trabajo dedicado a la estrategia y los planes de actuación el que permite crear el marco adecuado para la medición de los resultados que hay que evaluar en los criterios sobre los

ciudadanos/usuarios (criterio 6), el personal (criterio 7), la responsabilidad social (criterio 8) y los resultados clave (criterio 9).

Ejemplos

1. Trasladar la misión, la visión y los valores de la institución a los objetivos estratégicos (a largo y medio plazo) y a las actuaciones y objetivos operativos (concretos y a corto plazo), basándose en un análisis riguroso de los riesgos.
2. Involucrar a los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y la planificación, sopesando y priorizando sus expectativas y necesidades.
3. Evaluar las tareas en términos de los resultados de los productos y servicios prestados, de los efectos logrados en la sociedad y de la calidad de los planes estratégicos y operativos.
4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la institución.
5. Equilibrar las tareas y recursos, las presiones a corto y largo plazo y las necesidades de los grupos de interés.
6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la institución.
7. Definir una política sobre la relación entre la educación y el empleo, los aspectos relacionados con la enseñanza y la investigación y su impacto en la sociedad.

Subcriterio 2.3**Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la institución y revisarla de manera sistemática**

La capacidad de una institución para desplegar su estrategia depende de la calidad de los planes y programas que detallan los objetivos y resultados previstos para cada empleado de la comunidad escolar. Los grupos de interés relevantes y todos los miembros de la comunidad escolar deben, por tanto, estar bien informados de las metas y objetivos relacionados con ellos para garantizar una implementación eficaz y uniforme de la estrategia.

La institución tiene que desarrollar la estrategia en cada nivel de la comunidad escolar. Los líderes deben garantizar el funcionamiento de los procesos, las estructuras organizativas y la gestión de los proyectos y programas adecuados para asegurar la implementación efectiva dentro de los plazos previstos.

Las instituciones educativas deben realizar un seguimiento de manera crítica y consistente del desarrollo de su estrategia y planificación, ajustar las prácticas y procesos o actualizarlos y personalizarlos si fuera necesario.

Ejemplos

1. Ejecutar la estrategia y la planificación de la institución fijando prioridades y estableciendo calendarios, procesos, proyectos y una estructura organizativa adecuados.
2. Trasladar los objetivos estratégicos y operativos de la institución a planes de actuación y tareas para toda ella, sus secciones e individuos.
3. Desarrollar planes y programas con objetivos y resultados para cada sección de la institución, con indicadores que establezcan el nivel de cambio que se quiere conseguir (resultados esperados).
4. Lograr una comunicación efectiva que difunda objetivos, planes y tareas por toda la institución (proyectos escolares, planes educativos, didácticos, sociales y culturales, Carta de Servicios, etc.).
5. Desarrollar y aplicar de forma periódica métodos de seguimiento, medición o evaluación del rendimiento de las instituciones en todos los niveles de la comunidad escolar que aseguren la ejecución de la estrategia.
6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la institución en todos los niveles en lo que respecta a la relación entre *inputs* y resultados (eficiencia) y entre resultados a corto y a más largo plazo (eficacia).
7. Evaluar la necesidad de reorganizar y mejorar las estrategias y los métodos de planificación involucrando a los grupos de interés.

Subcriterio 2.4**Planificar, ejecutar y revisar la innovación y el cambio**

Una escuela eficaz necesita innovar y cambiar prácticas para atender nuevas expectativas de los ciudadanos/usuarios, mejorar la calidad del servicio y reducir costes.

La innovación puede producirse de varias formas:

- Implementando enfoques educativos y métodos novedosos para dotar al alumnado de habilidades académicas esenciales, además de competencias del siglo XXI.
- Con métodos nuevos para gestionar las agendas de trabajo del personal de la institución.
- Introduciendo servicios innovadores que tengan un mayor valor añadido para los ciudadanos y grupos de interés relevantes (personal del centro educativo, alumnado y sus familias).

La fase de diseño es decisiva para las decisiones posteriores, para la prestación operativa de servicios y para la evaluación de las propias innovaciones. Una responsabilidad fundamental de los líderes es, por tanto, crear y demostrar una postura abierta que propicie las sugerencias de mejora, vengan de donde vengan.

Ejemplos

1. Crear y desarrollar una nueva cultura o predisposición a la innovación a través de la formación, *benchlearning* y el establecimiento de laboratorios de aprendizaje.

2. Asegurar un seguimiento sistemático de los factores internos del cambio más significativos y de los llamamientos externos para la innovación y el cambio. Los factores internos incluyen, por ejemplo, la tasa de absentismo del alumnado y del personal docente o administrativo, las tasas de expulsiones o las quejas del alumnado y de sus representantes legales. Un factor externo puede ser las quejas de los socios.
3. Debatir con los grupos de interés relevantes la modernización e innovación planificadas y su ejecución.
4. Asegurar el despliegue de un sistema eficaz de gestión del cambio (por ejemplo, proyectos de *benchmarking* y comparación de resultados, comisiones directivas, informes de seguimiento, ejecución del PDCA, etc.).
5. Asegurar y optimizar los recursos necesarios para ejecutar los cambios programados.
6. Equilibrar los enfoques de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba a la hora de abordar los cambios en la institución.
7. Actualizar los programas de formación manteniéndose al día con las innovaciones profesionales, sociales, científicas, académicas y de otro tipo.
8. Fomentar el uso de las herramientas de la administración electrónica para aumentar la eficacia de los servicios prestados y mejorar la transparencia e interacción entre la institución educativa y sus grupos de interés.

Criterio 3: Personal

Subcriterio 3.1

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

Subcriterio 3.2

Identificar, desarrollar y aprovechar las competencias del personal, en línea con los objetivos individuales y de la institución.

Subcriterio 3.3

Involucrar al personal por medio del diálogo abierto y la corresponsabilidad y apoyando su bienestar.



El personal es el activo más importante de la institución. Esta gestiona, desarrolla y libera las competencias y todo el potencial de su personal a nivel individual y colectivo para apoyar su estrategia y planificación y el funcionamiento eficaz de sus procesos. El respeto y la ecuanimidad, el diálogo abierto, la corresponsabilidad, la recompensa y el reconocimiento, la preocupación y la disponibilidad de un entorno seguro y saludable son elementos fundamentales para fomentar el compromiso y la participación del personal en el viaje hacia la calidad total de la institución. En épocas de cambio, es cada vez más importante saber gestionar la institución y su personal. Resulta crucial la mejora del desarrollo del liderazgo, la gestión del talento y la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, ya que el personal supone la mayor inversión para las instituciones. La gestión eficaz de los recursos humanos y la dirección del personal permiten a la institución educativa cumplir sus objetivos estratégicos, así como sacar provecho de las fortalezas del personal y de sus habilidades para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos. El éxito de la gestión de los recursos humanos y del liderazgo promueve el compromiso del personal, su motivación, desarrollo y permanencia. En el contexto de la gestión de la calidad total, es importante tomar conciencia de que solo un personal satisfecho puede acercar la institución a un alumnado satisfecho.

Evaluación

Considerar lo que está haciendo la institución para...

Subcriterio 3.1

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

Una parte clave de la planificación estratégica de una institución reside en el enfoque estratégico global para dirigir al personal y gestionar la mentalidad y el ambiente del lugar de trabajo. La gestión eficaz de los recursos humanos permite al personal contribuir de forma eficaz y productiva a la misión, a la visión y al cumplimiento de los objetivos de la institución. Este subcriterio evalúa si la institución alinea sus objetivos estratégicos con sus recursos humanos de forma que sean identificados, desarrollados, desplegados y mejorados con transparencia y, además, si se toman en cuenta para conseguir que el éxito sea óptimo. Se pregunta cómo la institución consigue atraer y retener al personal capaz de producir y ofrecer servicios acordes con los objetivos plasmados en estrategias y planes de acción, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas del alumnado y de otros grupos de interés. Entraña un análisis periódico de las necesidades actuales y futuras de recursos humanos y el desarrollo e implementación de una política de gestión de recursos humanos, con criterios objetivos en relación con la selección (cuando proceda), el desarrollo profesional, la promoción, la remuneración, las recompensas y la asignación de atribuciones directivas.

Ejemplos

1. Analizar de manera sistemática las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y la estrategia de la institución.
2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos basada en la estrategia y planificación de la institución, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad horaria, permisos de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y de género, inserción laboral del personal con discapacidad).
3. Asegurar que, teniendo en cuenta la legislación nacional sobre la materia, se dispone de competencias sobre el capital humano (contratación, asignación y promoción, dentro de los marcos legales vigentes) para lograr la misión, así como sobre el equilibrio entre tareas y responsabilidades.
4. Desarrollar e implementar una política clara que contenga criterios objetivos en relación a la selección, promoción, remuneración, recompensas y asignación de funciones directivas.
5. Apoyar una cultura del rendimiento (por ejemplo, poniendo en marcha mecanismos transparentes de remuneración o reconocimiento en función de los resultados individuales y colectivos obtenidos).
6. Utilizar perfiles de competencias, así como descripciones de trabajos y funciones para la contratación y para los planes de desarrollo personal, tanto para el personal como para los directivos.
7. Apoyar al personal implicado en el desarrollo o uso de nuevas aplicaciones tecnológicas y del desarrollo de la administración electrónica (por ejemplo, ofreciendo las oportunidades de formación necesarias, diálogo, apoyo, etc.).
8. Gestionar la contratación y el desarrollo de la carrera profesional en relación con la justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo, el género, la orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión), respetando el plan educativo y los requisitos de seguridad en la educación y la formación.



Subcriterio 3.2 Identificar, desarrollar y aprovechar las competencias del personal, alineando los objetivos individuales con los de la institución

Un componente importante del criterio 3 es la evaluación de cómo la institución identifica, desarrolla y mantiene las competencias del personal. Cuando esta crea entornos de trabajo que permiten a su personal desarrollar de forma continua sus propias competencias, asumir mayores responsabilidades y tomar más iniciativas, estos contribuyen al desarrollo del lugar de trabajo. Esto se puede conseguir asegurando que asocian sus propios logros con los objetivos estratégicos de la institución e, incluso, involucrándolos en la puesta en marcha de políticas de formación, motivación y gratificación del personal. En la práctica, este facilitador puede condensarse en una estrategia que describe la necesidad de desarrollar las competencias del personal y los métodos que se deben aplicar (por ejemplo, aprendiendo de otros colegas, mediante el trabajo colaborativo, la formación continua, etc.)

Ejemplos

1. Identificar las competencias actuales del personal, tanto en el plano individual como de la institución y compararlas de manera sistemática con las necesidades de la misma.
2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar las competencias. Esto incluye un plan de formación basado en las necesidades competenciales actuales y futuras de la institución y de su personal (por ejemplo, distinguiendo entre programas de formación obligatorios y opcionales).
3. En línea con la estrategia, desarrollar, consensuar y revisar planes individuales de desarrollo y formación para todo el personal procurando la accesibilidad al personal con permiso de maternidad y paternidad. Los planes de

desarrollo competencial individual pueden formar parte de una entrevista de desarrollo profesional con el trabajador, que puede ofrecer un foro para la retroalimentación mutua y el contraste de expectativas.

4. Ofrecer al personal orientación sobre la carrera profesional y la formación continua y debatir con él posibles opciones.
5. Desarrollar habilidades de gestión y de liderazgo, así como competencias relacionadas de gestión que tengan en cuenta al personal de la institución, a los estudiantes y a los socios.
6. Liderar (guiar) y apoyar al personal nuevo (por ejemplo, por medio de mentores o *coaching*, asesoramiento personal).
7. Promover la movilidad interna y externa del personal.
8. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoque multimedia, formación en el puesto de trabajo, aprendizaje electrónico, aprendizaje combinado, investigación, uso de los medios sociales, etc.).
9. Planificar actividades formativas y desarrollar técnicas de comunicación en áreas de riesgo, conflicto de intereses, gestión de la diversidad, integración de la igualdad de género, integridad o ética y códigos de conducta.
10. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo en el lugar de trabajo, del traspaso de contenidos a los colegas (teniendo en cuenta los costes monitorizados de las actividades, la provisión de análisis coste-beneficio y la comunicación eficaz de los contenidos de la formación a todo el personal de la institución) y medir el impacto en las prácticas educativas.

Subcriterio 3.3**Implicar al personal desarrollando el diálogo abierto y la corresponsabilización y apoyando su bienestar**

La implicación del personal implica la creación de un entorno en el que este tiene influencia en las decisiones y acciones que afectan a su trabajo. Conlleva, en la práctica, la creación de una cultura que apoya la misión, visión y valores de la institución, por ejemplo, reconociendo y recompensando la creatividad, las buenas ideas y los esfuerzos especiales.

Este subcriterio se centra en la capacidad de los directivos y mandos intermedios y el resto del personal para cooperar de manera activa en el desarrollo de la institución, rompiendo los compartimentos estancos organizativos por medio del diálogo, la innovación y las sugerencias para la mejora del rendimiento. El personal debe recibir ayuda para alcanzar todo su potencial. Una ejecución adecuada de las políticas de personal depende de que todos los líderes y directivos de la institución demuestren que se preocupan por los problemas y el bienestar del personal y que promueven de forma activa una cultura de la comunicación abierta y de la transparencia. El compromiso del personal se puede lograr por medio de foros formales, como los comités consultivos, y del diálogo diario (por ejemplo, sobre ideas de mejora). También es una buena práctica realizar encuestas de satisfacción y evaluaciones de los directivos para obtener evaluaciones más específicas del ambiente laboral y usar los resultados para hacer mejoras.

Ejemplos

1. Promover una cultura de comunicación y diálogo abiertos y de estímulo del trabajo en equipo.
2. Crear de forma proactiva un entorno para la recogida de ideas y sugerencias del personal y

desarrollar mecanismos apropiados (por ejemplo, modelos de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas, etc.).

3. Implicar al personal y a sus representantes (por ejemplo, los sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias y metas, en el diseño de procesos y en la identificación y desarrollo de actividades de mejora.
4. Buscar el acuerdo o el consenso entre el personal y los directivos sobre los objetivos y sobre la manera de medir su consecución.
5. Realizar periódicamente encuestas al personal y publicar y comentar los resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.
6. Asegurar que el personal tenga la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de sus líderes.
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la institución, incluyendo el cuidado de la salud y las normas de seguridad.
8. Asegurar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo), así como prestar atención a la necesidad del personal en situación de baja por maternidad o paternidad para que pueda tener acceso a la información relevante y participar en asuntos organizativos y de formación apropiados.
9. Prestar especial atención a las necesidades del personal más desfavorecido socialmente o con discapacidad.
10. Proporcionar planes y esquemas adaptados para recompensar al personal de una manera no monetaria (por ejemplo, dándole reconocimiento público o apoyo especial para sus proyectos).

Criterio 4: Alianzas y recursos

- **Subcriterio 4.1**
Desarrollar y dirigir alianzas con otras instituciones.
- **Subcriterio 4.2**
Desarrollar e implementar alianzas con el alumnado.
- **Subcriterio 4.3**
Gestionar las finanzas.
- **Subcriterio 4.4**
Gestionar la información y el conocimiento.
- **Subcriterio 4.5**
Gestionar la tecnología.
- **Subcriterio 4.6**
Gestionar las instalaciones.



Además del personal que trabaja en ellas, las instituciones necesitan recursos de diferentes tipos para conseguir alinear sus objetivos estratégicos y operativos con su misión y visión. Todos ellos tienen que ser gestionados cuidadosamente, ya sean estos de índole material o inmaterial.

Los socios estimulan el enfoque externo de la institución y aportan conocimientos necesarios. En este sentido, las alianzas claves, por ejemplo, los proveedores privados de servicios u otras instituciones públicas, pero también los ciudadanos/usuarios, son recursos importantes para el correcto funcionamiento de una institución y tienen que construirse con esmero. En el mundo de la educación y la formación, los ciudadanos/usuarios son los estudiantes o sus representantes legales (los padres, tutores legales, etc.). Ellos son los que favorecen la implementación de la estrategia y de la planificación y el funcionamiento eficaz de los procesos de la institución. Las instituciones son vistas como parte de una cadena de organizaciones públicas que, juntas, trabajan en pro de un resultado específico en los ciudadanos en el ámbito de la educación. La calidad de cada una de estas alianzas tiene un impacto directo en los resultados de la cadena.

Además de las alianzas, las instituciones necesitan gestionar de forma eficiente los recursos más tradicionales, como las finanzas, la tecnología o las instalaciones, para asegurar el funcionamiento eficaz y el conocimiento que necesitan para lograr sus objetivos estratégicos. Los recursos del conocimiento incluyen los conocimientos y la experiencia del personal de la institución, de sus socios estratégicos, usuarios y ciudadanos.

Para asegurar la rendición de cuentas ante sus diferentes grupos de interés sobre el uso legítimo de los recursos disponibles, es esencial para las instituciones una buena gestión de los recursos presentada de manera transparente.



Evaluación

Considerar lo que está haciendo la institución para...

Subcriterio 4.1

Desarrollar y dirigir alianzas con otras instituciones

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

La colaboración puede resultar crucial para el éxito de las políticas públicas en el ámbito educativo, ya sea entre instituciones de un mismo nivel institucional (por ejemplo, el estatal) o entre instituciones de distinto nivel (estatal, autonómico

y local). Dichas instituciones deben definir qué papel juegan para asegurar el éxito de toda la red.

Ejemplos

1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y la naturaleza de sus relaciones con la institución, por ejemplo, compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, alianzas entre instituciones y compañías, entre instituciones y administraciones públicas, entre instituciones, hermanamientos entre instituciones europeas y otras instituciones, programas de movilidad, intercambios autonómicos, nacionales y europeos, redes, etc.

2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados o declaraciones de intención, teniendo en cuenta la naturaleza de los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socioeconómico y medioambiental de los productos y servicios prestados.
3. Fomentar y organizar alianzas para desarrollar y llevar a cabo proyectos concretos, así como desarrollar proyectos y formación en colaboración con otras instituciones y organizaciones del ámbito educativo y a diferentes niveles institucionales.
4. Vigilar y evaluar de forma sistemática los procesos, resultados a corto y más largo plazo y la implicación general dentro de la alianza.
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privadas (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea conveniente.
6. Definir las tareas de gestión y las responsabilidades de las alianzas, incluyendo funciones de control y valoración, así como de evaluación y revisión.
7. Aumentar la capacidad de la institución, explotando las posibilidades del lugar de trabajo.
8. Organizar intercambios de buenas prácticas del personal con socios y usar el *benchlearning* y el *benchmarking*.
9. Estimular actividades en el área de la responsabilidad social corporativa.
10. Desarrollar alianzas multidisciplinares mediante el uso de los recursos actuales de la institución y de la sociedad, contribuyendo a los procesos educativos del alumnado y de los formadores desde una perspectiva de aprendizaje global. Estos pueden incluir servicios sociales, psicológicos y de asistencia médica, beneficencia pública general, asociaciones que combaten el fracaso escolar, servicios policiales, departamentos de prevención y seguridad, oficinas de atención al ciudadano, asociaciones culturales y deportivas, etc.

Subcriterio 4.2

Desarrollar e implementar alianzas con el alumnado

El alumnado o sus representantes legales juegan un papel cada vez más activo, aunque variable, como socios clave en el ámbito de la educación. La implicación del alumnado o sus representantes legales se ve cada vez más como una palanca necesaria para la mejora de la eficiencia y eficacia de las instituciones. Su retroalimentación mediante las reclamaciones, quejas y sugerencias se considera una aportación importante para la mejora de los servicios y productos.

En general, el papel de los estudiantes o sus representantes legales puede enfocarse desde cuatro ángulos: como **co-diseñadores**, **co-tomadores de decisiones**, **co-productores** y **co-evaluadores**. Como **co-diseñadores**, tienen un impacto sobre el qué y el cómo quiere la institución prestar un servicio para dar respuesta a una necesidad concreta. Como **co-tomadores de decisiones**, los estudiantes o sus representantes

legales irán adquiriendo una mayor implicación e identificación con las decisiones que les afectan. Como **co-productores**, los mismos estudiantes o sus representantes legales participarán en el ciclo de producción o de prestación de servicios y la calidad de los mismos. Y, por último, pero no menos importante, como **co-evaluadores**, los estudiantes o sus representantes legales expresarán su opinión sobre la calidad de las políticas públicas y de los servicios recibidos.

En este subcriterio, CAF se centra en la implicación de los estudiantes o sus representantes legales en los asuntos públicos y en el desarrollo de las políticas públicas, así como en la buena acogida de sus necesidades y expectativas. Las instituciones deben apoyar al alumnado o a sus representantes legales en estos cometidos si quieren que los desempeñen con eficacia.

Ejemplos

1. Asegurar una política proactiva de información sobre la gama de servicios ofrecidos, el funcionamiento de la institución, las competencias y la jurisdicción de las distintas autoridades internas y externas y los procesos (expedientes, deliberaciones, recursos, reuniones de los delegados de clase, etc.).
2. Animar activamente a los ciudadanos/usuarios a que se organicen y expresen sus necesidades y exigencias y apoyar las alianzas con los ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.
3. Animar a los estudiantes o sus representantes legales a expresar su opinión y a participar activamente en los planes de acción relacionados con la tarea de la calidad de la institución, en la gestión de la misma y en los procesos de toma de decisiones (co-diseño y co-decisión).
4. Definir el marco de trabajo para recoger ideas, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/usuarios, recogiéndolas mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta, buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.). Analizar y tratar esta información y difundir los resultados.
5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la institución, así como de su proceso de toma de decisiones (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en internet).
6. Definir y acordar la manera de desarrollar el papel de los ciudadanos/usuarios como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).
7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los usuarios los servicios disponibles, incluyendo una serie de indicadores de calidad, por ejemplo, a través de las Cartas o declaraciones de Servicios.
8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos/usuarios, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o producir servicios que ya no resultan necesarios.



Subcriterio 4.3**Gestionar las finanzas**

La capacidad de las instituciones para generar recursos financieros adicionales puede que sea limitada, como su libertad para asignar o reasignar sus fondos a los servicios que quieren prestar. Aunque las instituciones suelen tener poco que decir sobre la asignación de recursos, la preparación minuciosa de los presupuestos, a ser posible junto con las autoridades financieras, es el primer paso para una gestión financiera eficaz, sostenible y responsable. Para realizar un seguimiento continuo de los gastos es necesario contar con rigurosos sistemas de contabilidad y de control interno. La base para una buena contabilidad de los costes está en demostrar la capacidad de la institución de prestar más y mejores servicios a un menor coste, si fuera necesario, y en facilitar servicios o productos más innovadores de forma más rápida.

Ejemplos

1. Asegurar que los recursos financieros se usan de la mejor manera posible (con eficiencia y eficacia) de acuerdo con la estrategia y la planificación.
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras, tanto a corto como a largo plazo.

3. Asegurar la transparencia presupuestaria y financiera, tanto dentro como fuera de la institución.
4. Asegurar la gestión eficaz de los recursos financieros con el uso de sistemas eficaces de control y contabilidad de costes.
5. Introducir sistemas de planificación y control presupuestarios (por ejemplo, presupuestos plurianuales, ciclos presupuestarios, presupuestos por programas o proyectos, presupuestos energéticos, presupuestos que incorporen la cuestión de género y de igualdad entre hombres y mujeres).
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo el equilibrio con el control centralizado.
7. Fundamentar las decisiones de inversión y de control financiero en el análisis de coste-beneficio, la sostenibilidad, la ética y las políticas antifraude.
8. Incluir datos de resultados (eficiencia y efectividad) y *benchmarks* en los documentos del presupuesto, tales como la información sobre objetivos de resultados a corto y a largo plazo.

Subcriterio 4.4**Gestionar la información y el conocimiento**

Es importante identificar las necesidades de información y conocimiento de la institución para alcanzar los objetivos estratégicos y prepararse para el futuro. Estos conocimientos e información necesarios deben entrar en la institución de forma sistemática, ser compartidos por todo el personal que los necesite y permanecer en ella cuando este se vaya. El profesorado debe tener un acceso

rápido a la información y a los conocimientos que necesita para realizar su trabajo de forma efectiva. La institución debe asegurarse también de que comparte información y conocimientos cruciales con sus socios claves y con otros grupos de interés de acuerdo con sus necesidades.

Ejemplos

1. Desarrollar un sistema de procesos para la gestión, almacenamiento y evaluación de la información y el conocimiento dentro de la institución de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.
2. Asegurar que la información relevante disponible en el exterior sea recogida, procesada, usada de manera eficaz y almacenada.
3. Controlar continuamente la información y los conocimientos de la institución asegurando su relevancia, precisión y fiabilidad, así como ponerlos en relación con las exigencias de la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.
4. Dar a todo el personal de la institución acceso a la información y a los conocimientos necesarios (materiales educativos, recursos y datos actuales relacionados con la enseñanza, etc.), incluidos los relativos a los cambios internos y a las mejoras de los procesos, de acuerdo con las tareas o trabajo que tienen asignados, desarrollando canales internos como una intranet, circulares, boletines, plataforma educativa, escuela virtual, sistemas de gestión del aprendizaje, etc.
5. Asegurar una transferencia permanente de conocimientos entre el personal de la institución (por ejemplo, mentores, *coaching*, manuales).
6. Asegurar el acceso y el intercambio de información y datos fiables y relevantes con todos los grupos de interés de manera sistemática y sencilla, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, tales como las personas mayores, discapacitados, etc.
7. Aprovechar la información y los conocimientos clave del personal que abandona la institución.

Subcriterio 4.5**Gestionar la tecnología**

Las políticas de uso de las TIC y de otras tecnologías de la institución tienen que ser gestionadas de tal forma que favorezcan los objetivos estratégicos y operativos de una forma sostenible. Cuando se gestionan de forma estratégica, pueden ser palancas importantes para la mejora del rendimiento de las instituciones del sector público y desarrollar la administración electrónica. Los procesos clave pueden ser mejorados de forma sustancial si se introducen las tecnologías apropiadas de forma adecuada. En la prestación de servicios, la administración electrónica puede hacerlos más accesibles a los usuarios y reducir sus cargas administrativas. Dentro de la administración, las soluciones inteligentes de las TIC pueden permitir un uso más eficiente de los recursos.

Ejemplos

1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.
2. Implementar, controlar y evaluar la eficacia de la tecnología usada. El tiempo de retorno de la inversión debe ser suficientemente corto y se debe contar con medidores fiables para ello.
3. Asegurar un uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, con especial atención a las habilidades del personal.
4. Usar la tecnología de manera eficiente para:
 - la gestión de las tareas y proyectos;
 - la gestión del conocimiento;
 - las actividades didácticas y de mejora;
 - relacionarse con los grupos de interés y los socios;

- el desarrollo y el mantenimiento de las redes internas y externas;
 - la gestión financiera;
 - relacionarse y comunicarse dentro de la institución y
 - relacionarse con los usuarios/estudiantes.
5. Definir cómo pueden utilizarse las TIC para mejorar la prestación de servicios, por ejemplo, usando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.
 6. Adoptar el marco de las TIC y los recursos necesarios para ofrecer servicios en red inteligentes y eficientes y mejorar su prestación al alumnado.
 7. Estar siempre atentos a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.
 8. Tener en cuenta el impacto socioeconómico y medioambiental de las TIC, por ejemplo, la gestión de los cartuchos usados, accesibilidad limitada de los usuarios no electrónicos.
 9. Desarrollar, implementar y evaluar soluciones a los materiales para el aprendizaje/alfabetización digital y a los ámbitos del aprendizaje (como las conferencias/clases por internet accesibles a los estudiantes matriculados y al público) con el fin de apoyar los principales procesos de aprendizaje de la institución.

Subcriterio 4.6

Gestionar las instalaciones

Las instituciones tienen que evaluar de manera sistemática el estado de las infraestructuras que tienen a su disposición. Las infraestructuras disponibles necesitan ser gestionadas de una manera eficaz, rentable y sostenible para que sirvan a las necesidades del alumnado y favorezcan las condiciones laborales del personal. La sostenibilidad de los materiales usados en la institución y su impacto sobre el medioambiente son también factores críticos de éxito para este subcriterio, así como para la responsabilidad social.

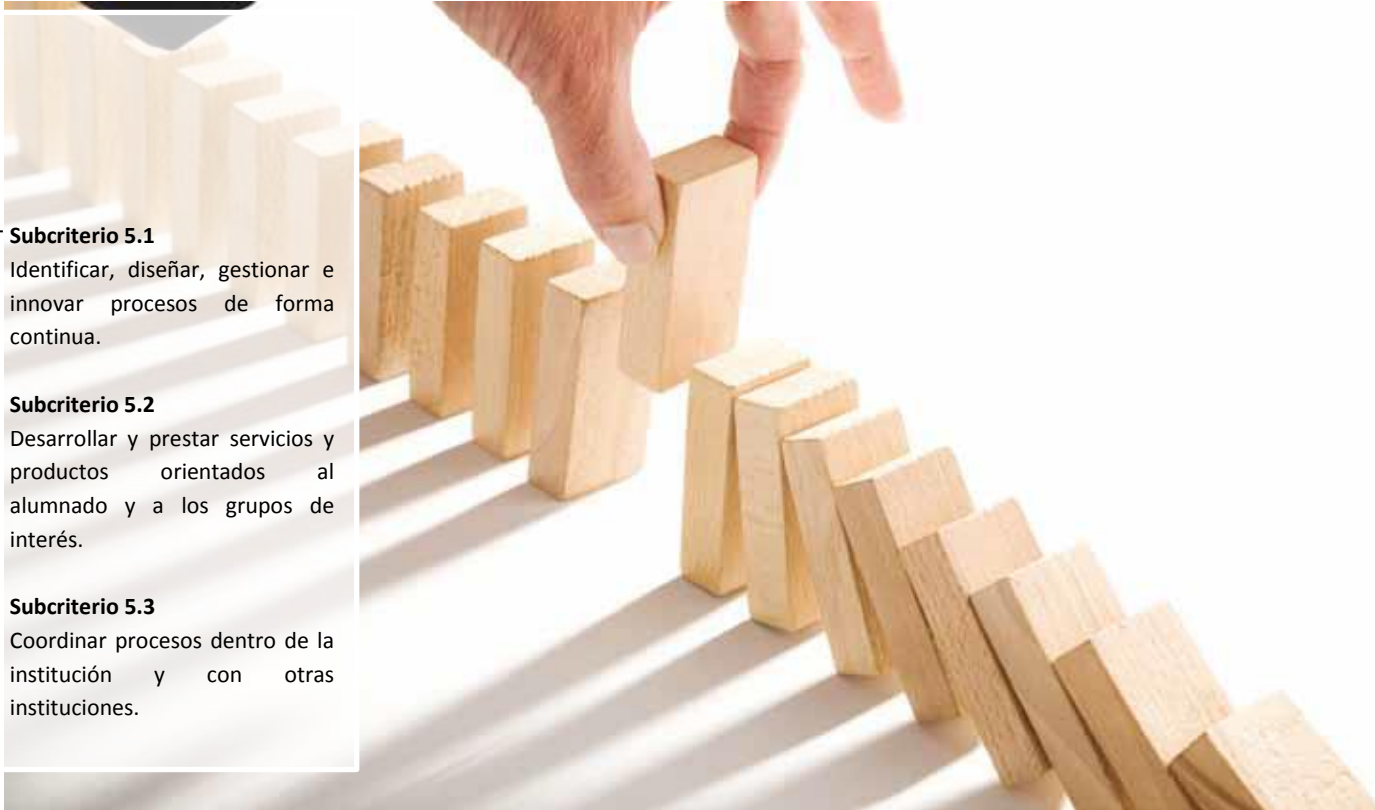
Ejemplos

1. Mantener el equilibrio entre la eficiencia e idoneidad de las infraestructuras y las necesidades y expectativas del personal y el alumnado (por ejemplo, centralización frente a descentralización de los despachos/oficinas, puntos de servicios, distribución de espacios, reorganización de los períodos lectivos, accesibilidad con transporte público, etc.). Además, hay que tener en cuenta las necesidades del alumnado después de las clases o del horario escolar ordinario.
2. Asegurar el uso eficiente y eficaz de las dependencias (por ejemplo, despachos cerrados o abiertos, oficinas móviles, laboratorios, talleres, etc.) basado en los objetivos estratégicos y operativos, teniendo en cuenta las necesidades individuales del personal, la cultura local, las limitaciones físicas y las medidas relacionadas con la política de salud y seguridad.
3. Garantizar el uso efectivo y eficiente de los edificios, equipamientos, en especial de los equipos y suministros tecnológicos, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y operativos, las necesidades individuales del alumnado, familias, personal y otros usuarios, así como la cultura local y las restricciones físicas predominantes.
4. Asegurar el uso efectivo, eficiente y sostenible del transporte y de los recursos energéticos, así como su máximo aprovechamiento.
5. Garantizar la accesibilidad a las dependencias para atender las necesidades específicas y las expectativas del personal, el alumnado y otros usuarios (por ejemplo, los aseos, el

aparcamiento para coches o las comodidades en el transporte público de las personas minusválidas).

6. Garantizar y supervisar el mantenimiento de los edificios, equipamientos e instalaciones respetando las normas medioambientales y la máxima eficiencia y eficacia en relación con los costes.
7. Desarrollar una política integral para la gestión de los bienes materiales, incluido el reciclaje o eliminación seguros, por ejemplo, mediante la gestión directa o la subcontrata.
8. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.

Criterio 5: Procesos



Subcriterio 5.1

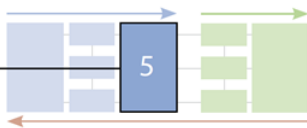
Identificar, diseñar, gestionar e innovar procesos de forma continua.

Subcriterio 5.2

Desarrollar y prestar servicios y productos orientados al alumnado y a los grupos de interés.

Subcriterio 5.3

Coordinar procesos dentro de la institución y con otras instituciones.



Toda institución que funciona bien es gestionada mediante procesos y cada uno de los cuales constituye un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman los recursos o *inputs* en resultados a corto y más largo plazo en la sociedad.

Estos procesos pueden ser de distinta naturaleza. Se puede hacer una distinción entre tres tipos de procesos que hacen que una institución funcione de manera eficaz dependiendo de su propia calidad y la calidad de su interactividad:

- **Procesos centrales** son aquellos que están relacionados con la misión y visión de la institución y son cruciales para la prestación de servicios y productos.
- **Procesos de dirección**, que guían la institución.
- **Procesos de apoyo**, que aportan los recursos necesarios.

Solo los más importantes de estos procesos, los procesos clave, son objeto de evaluación en CAF. La clave para identificar, evaluar y mejorar estos procesos está en su eficacia para contribuir al logro de la misión de la institución.

El resultado principal para una institución es un individuo que ha adquirido competencias y habilidades, posiblemente certificadas, y que es capaz de encontrar empleo e integrarse en la sociedad, además de continuar la formación a través del aprendizaje continuo y el desarrollo autónomo. Para cumplir esta misión, las instituciones necesitan implementar una serie de procesos clave que incluyan:

A. Procesos “centrales”:

- El proceso educativo y de formación (estructuras, programas, métodos, contenidos, formación en empresas y módulos profesionales, evaluaciones, proyectos individuales, etc.).
- El proceso cívico (actitudes, valores, ciudadanía, participación, etc.).
- La investigación y desarrollo de procesos de investigación aplicada (extensión de la investigación, uso de evaluaciones de calidad de la institución, investigación básica, etc.).

B. Procesos de “dirección”:

- Los procesos de dirección de la institución.
- Los procesos de medición o evaluación de las distintas fases de los procesos centrales y de apoyo.
- Los procesos de toma de decisiones.

C. Procesos de “apoyo”:

- El proceso de comunicación externa (publicidad, espectáculos y exposiciones, jornadas de puertas abiertas, sitios web, medios de información, etc.).
- El proceso de contratación de personal (selección, permanencia y desarrollo de habilidades, etc.).
- El proceso de gestión administrativa (registro, inscripción, gestión de expedientes y documentos, organización de cursos, etc.).
- El proceso de orientación profesional y apoyo.
- El proceso de elaboración de presupuestos.

El criterio 5 se ocupa en especial de los procesos centrales de la institución, mientras que los criterios 1 y 2 lo hacen de los procesos de dirección y los criterios 3 y 4 de los procesos de apoyo. Una institución eficiente y eficaz identifica sus procesos centrales, que realiza para prestar sus servicios (resultados) y generar impacto (efectos), teniendo en cuenta las expectativas del alumnado y de otros grupos de interés, en sintonía con su misión y estrategia. La necesidad de generar valor añadido para su alumnado y otros grupos de interés y de aumentar su eficacia son dos de los factores principales en el proceso de innovación y desarrollo. El aumento de la participación de los grupos de interés estimula a la institución a mejorar sus procesos de manera continua y a aprovechar el entorno cambiante en muchas áreas, como la tecnología, la economía y la población.



Evaluación

Considerar lo que está haciendo la institución para...

Subcriterio 5.1

Identificar, diseñar, gestionar e innovar procesos de forma continua

Este subcriterio examina cómo favorecen los procesos a los objetivos estratégicos y operativos de las instituciones y cómo se identifican, diseñan, gestionan y reforman. Es muy relevante para la calidad de los procesos analizar detenidamente cómo participan en su diseño, gestión e innovación los líderes, todos los miembros de la comunidad educativa (personal docente y no docente, alumnado y familias), así como los distintos grupos de interés externos. De hecho, la participación del alumnado y otros grupos de interés en las diferentes fases de la gestión de los procesos y la toma en consideración de sus expectativas contribuyen a la calidad y fiabilidad global de sus procesos.

Además, en vista de los cambios constantes de los perfiles del alumnado, de los métodos de enseñanza y de formación, de la innovación y de las nuevas tecnologías, es esencial que los procesos se revisen de manera sistemática.

Ejemplos

1. Identificar, mapear y documentar procesos clave de la institución de manera permanente y asegurar que dichos apoyan los objetivos/fines estratégicos.
2. Identificar los propietarios de los procesos y asignarles responsabilidades.
3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito teniendo en cuenta los objetivos de la institución y su entorno cambiante.
4. Asegurar que los procesos respaldan los objetivos estratégicos y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.
5. Involucrar a todo el personal y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos sobre la base de la medición de su eficacia, eficiencia y resultados a corto y largo plazo.
6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a los objetivos estratégicos de la institución.
7. Simplificar los procesos de la institución de manera sistemática, proponiendo cambios en las obligaciones legales si fuera necesario.
8. Establecer objetivos de resultados orientados al alumnado e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, “contratos de aprendizaje” para ayudar al profesorado, alumnado y familias a compartir la responsabilidad de lograr los resultados deseados a corto y largo plazo; también ayuda a aumentar la responsabilidad y facilita información al alumnado y familias sobre los progresos realizados en la consecución de los objetivos acordados).
9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la institución (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).
10. Innovar procesos basados en un continuo *benchlearning* a nivel local, nacional e internacional, prestando atención tanto a los obstáculos a la innovación como a los recursos necesarios.



Subcriterio 5.2

Desarrollar y prestar servicios y productos orientados al alumnado y a los grupos de interés

El subcriterio 5.2 evalúa cómo desarrollan y prestan sus servicios/productos las instituciones para satisfacer las necesidades de sus grupos clave de interés (alumnado o sus representantes legales) fomentando su participación. Si se aprovecha la experiencia y creatividad de todos los miembros de la comunidad escolar y de otros grupos de interés, se fomentará una escuela eficaz, eficiente e innovadora.

El papel del alumnado o de sus representantes legales puede operar en tres niveles:

- La participación del alumnado o de sus representantes legales, asociaciones o grupos *ad hoc* de alumnado o de sus representantes legales (por ejemplo, asociaciones de alumnos, de familias, de antiguos alumnos/familias, etc.) en el diseño de los productos y servicios de la institución (co-diseño, co-evaluación).
- Colaboración (coproducción) con el alumnado o sus representantes legales en lo relativo a la implementación de servicios y productos (patrocinio, tutoría, apadrinamiento, etc.).
- Empoderamiento (toma de decisiones en común) del alumnado o sus representantes legales para realizar o acceder a los servicios y productos por sí mismos una vez que hayan logrado el grado de autonomía necesario (por ejemplo, externalizando determinados servicios a otras instituciones y organizaciones, presentaciones, seminarios dirigidos por expertos, etc.).

Coproducir servicios aumenta la sostenibilidad de la calidad porque la producción se convierte en copropiedad y porque la forma de producir se hace más visible, más comprensible y, por lo tanto, más legítima y satisfactoria.

Ejemplos

1. Identificar los resultados (servicios y productos) de los procesos centrales.
2. Involucrar al alumnado o a sus representantes legales y a otros grupos de interés en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, mediante encuestas, grupos focales, sondeos acerca de la sostenibilidad de los servicios o productos y su eficacia a la hora de tener en cuenta aspectos de género y de diversidad)
3. Involucrar al alumnado o sus representantes legales y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (resultado del proceso) para que respondan a sus expectativas y que puedan ser gestionados por la institución.
4. Involucrar al alumnado o a sus representantes legales, a los grupos de interés clave y al personal no docente del centro en la prestación de servicios y prepararlos tanto a ellos como al profesorado para la nueva relación y el cambio de roles.
5. Involucrar al alumnado o a sus representantes legales y a otros grupos de interés relevantes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de transmisión de información y de canales de comunicación eficaces.
6. Asegurar el acceso a información pertinente y veraz con el fin de ayudar y apoyar al alumnado y otros grupos de interés relevantes, así como informarles sobre los cambios realizados.
7. Promover la accesibilidad de la institución (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos disponibles en varios formatos: en papel, en formato electrónico, idiomas apropiados, posters, folletos, braille y tablones de noticias en formato audio).
8. Introducir sistemas funcionales para la tramitación de las quejas y el procesamiento de las solicitudes.

Subcriterio 5.3**Coordinar los procesos de toda la institución y con otras instituciones**

Este subcriterio evalúa la coordinación de los procesos dentro de la institución y con los procesos de otras organizaciones que funcionan en la misma cadena de servicios. La eficacia de las instituciones depende muy a menudo de la forma de colaborar con otras, con las que forma algo así como una cadena de prestadores de servicios orientada a un resultado común.

Tener en cuenta las necesidades personales del alumnado requiere la implementación de procesos de formación complejos e intersectoriales en el ámbito local, nacional, europeo e internacional (pasarelas, equivalencias, ECTS, siglas en inglés que corresponden a “Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de créditos” en español, Erasmus, etc.). Es vital integrar de manera satisfactoria la gestión de tales procesos, puesto que la eficacia y la eficiencia de los mismos depende en gran medida de esta integración. Para ese fin, se deberían perseguir formas de integración institucional suficientemente experimentadas, tales como la creación de equipos intersectoriales de gestión de procesos y la designación de sus jefes.

Ejemplos

1. Definir la cadena de prestación de servicios a la que pertenece la institución y sus socios.
2. Coordinar y vincular procesos con socios clave del sector privado, organizaciones sin ánimo de lucro y del sector público.
3. Desarrollar un sistema común con los socios en la cadena de prestación de servicios para facilitar el intercambio de datos.
4. Seguir la trayectoria del alumnado en su paso por las distintas instituciones para aprender a coordinar mejor los procesos y superar así los límites institucionales.
5. Crear grupos de trabajo con instituciones o proveedores de servicios para solucionar problemas.
6. Introducir incentivos (y condiciones) para que la dirección y el personal creen procesos inter-institucionales (por ejemplo, servicios compartidos y desarrollo de procesos comunes entre diferentes secciones).
7. Crear una cultura del trabajo que traspase las fronteras a la hora de gestionar los procesos, saliendo de los compartimentos estancos, coordinando procesos en toda la institución o desarrollar procesos interinstitucionales (por ejemplo, realizar la autoevaluación de toda la institución en vez de la de las diferentes secciones).



Criterios Resultados

Desde el criterio 6 en adelante, el foco de la evaluación pasa de los Facilitadores a los Resultados. En los tres primeros criterios de Resultados medimos percepciones: qué opinan de nosotros nuestro personal, los ciudadanos/usuarios y la sociedad. También tenemos indicadores internos de rendimiento, que nos enseñan cómo lo estamos haciendo en relación con los objetivos que nos hemos fijado (es decir, los resultados a largo plazo). La evaluación de los resultados requiere una serie de respuestas diferentes, por lo que de ahora en adelante estas estarán basadas en el panel de evaluación de Resultados (ver el sistema de puntuación CAF y los paneles de evaluación)



Criterio 6: Resultados orientados al alumnado y a otros grupos de interés claves



Estas instituciones pueden tener una relación compleja con el público. En algunos casos, se puede describir como una relación con un usuario por la que el alumnado es el beneficiario de los servicios educativos y de formación, con los que debe estar satisfecho. En otros casos, se caracteriza por una relación con ciudadanos, puesto que la institución define un marco en el que se transmite el aprendizaje a miembros de la sociedad (con la escolaridad obligatoria, que en teoría y en última instancia, conduce a la integración socio-profesional, la transmisión de valores, etc.). Como los dos casos no se pueden separar siempre con claridad, esta relación compleja se puede describir como una relación con ciudadanos/usuarios. En el campo de la educación y la formación, usamos el término “alumnado” teniendo en cuenta la dualidad de esta relación. En el caso de las instituciones de educación y de formación, el concepto de “ciudadano/usuario” abarca al alumnado, así como a los otros grupos de interés (padres, empresarios, otros ciclos, niveles educativos superiores).

Estas instituciones prestan servicios conforme a las políticas locales o del gobierno central (a veces, dentro de redes diferentes y bajo autoridades organizativas distintas) y son responsables de su rendimiento ante los grupos de interés políticos. El rendimiento en relación con los requisitos legales constituye los resultados clave del rendimiento (criterio 9).

Evaluación

Considerar lo que ha alcanzado la institución para satisfacer las necesidades y expectativas del alumnado y de otros grupos de interés claves mediante los resultados de ...

Subcriterio 6.1

Mediciones de la percepción

Las mediciones del grado de satisfacción del alumnado y de otros grupos de interés se basan normalmente en áreas que los grupos de alumnos han considerado importantes y en lo que la institución es capaz de mejorar dentro del ámbito de sus servicios específicos. Es importante para todas las instituciones medir directamente el grado de satisfacción de sus estudiantes y de otros grupos de interés, por ejemplo, en relación con:

- la imagen general de la institución;
- el nivel de las calificaciones y logros académicos;
- la correspondencia entre los perfiles de cualificación y las exigencias de los entornos educativos y socioeconómicos;
- la calidad de los procesos educativos y de formación;
- la transparencia de la institución;
- la participación del alumnado y otros grupos de interés, etc.

Las instituciones suelen usar cuestionarios o encuestas para registrar los niveles de satisfacción,

pero también pueden usar otras herramientas complementarias, como los grupos focales o los paneles de usuarios.

Ejemplos

1. Imagen general de la institución (por ejemplo, sus resultados y efectos, su capacidad para innovar y mejorar, su reputación, sus niveles de exigencia, la claridad de la información que facilita, la cordialidad, la actitud del profesorado, la receptividad, la predisposición a escuchar y a ofrecer consejo, etc.).
2. Implicación y participación del alumnado y de otros grupos de interés en el proceso de aprendizaje, el funcionamiento y la toma de decisiones de la institución.
3. Accesibilidad (por ejemplo, acceso con el transporte público, facilidad de acceso a los distintos departamentos, horario de apertura y de espera para los servicios administrativos, accesibilidad y comodidades para las personas

con discapacidad, acceso a la información y coste de los servicios).

4. Transparencia (por ejemplo, en el funcionamiento de la institución, en las deliberaciones y en los procesos de toma de decisiones, en la alianza educativa formal entre el profesorado y el alumnado, en la comunicación interna, etc.).
5. Calificaciones y logros (competencias adquiridas), adecuación de los perfiles a las exigencias actuales y calidad de los procesos de enseñanza o de formación (por ejemplo, las innovaciones educativas, metodología docente, atención a la diversidad, coherencia en la información, transparencia de los objetivos didácticos y de los criterios de evaluación, orientación profesional para el alumnado, reorientación, calidad de la preparación para carreras futuras, prevención del abandono escolar, clases de apoyo a los

estudiantes más necesitados, enseñanza personalizada para el alumnado con necesidades educativas especiales y desfavorecido socialmente).

6. Resultados relacionados con la calidad de los servicios auxiliares, tales como bibliotecas o restaurantes, instalaciones, edificios y equipamientos, equipos informáticos, etc.
7. Diferenciación de los servicios de la institución en relación con las diferentes necesidades del alumnado (género, edad, capacidades, etc.).
8. Información disponible y recepción adecuada de la misma por parte del alumnado: cantidad, calidad, veracidad, transparencia, legibilidad, adecuación para el grupo al que va dirigida, etc.
9. Periodicidad de las encuestas de opinión del alumnado sobre la institución.
10. Nivel de confianza externa en la institución y en sus productos y servicios.

Subcriterio 6.2

Mediciones del rendimiento

Además de la medición directa de la percepción de los estudiantes o sus representantes legales, la calidad de los servicios prestados al alumnado puede medirse con indicadores internos. En este caso, se usan indicadores de medición de resultados de la gestión interna (por ejemplo: plazo de tramitación, tiempo de espera, número de reclamaciones, etc.). Gracias a estas mediciones, se pueden extraer enseñanzas sobre la calidad en la prestación de servicios. CAF da una visión general de ejemplos de indicadores internos que miden los resultados para satisfacer las necesidades y expectativas del alumnado o sus representantes legales.

Ejemplos

Resultados relacionados con la participación

1. Grado de implicación del alumnado y de otros grupos de interés en el diseño y los contenidos de los cursos de formación o el diseño de los procesos de toma de decisiones.
2. Número de sugerencias recibidas y aceptadas.
3. Grado de utilización de formas nuevas e innovadoras de atender al alumnado y otros grupos de interés.
4. Indicadores de cumplimiento con los temas relacionados con el género y la diversidad (por ejemplo, determinados cursos orientados a hombres/mujeres, diversidad en la movilidad internacional, organización de los horarios, participación en grupos de trabajo y órganos, etc.) y con la diversidad cultural y social tanto del profesorado como del alumnado.
5. Número de revisiones periódicas realizadas conjuntamente con los grupos de interés para

observar la evolución de sus necesidades y su grado de satisfacción.

Resultados de la accesibilidad de la institución

1. Horarios de apertura, tiempos de espera, coste de los servicios, cantidad y calidad de la información accesible, página web e importancia que se les da a los accesos y a los servicios, etc.

Resultados relacionados con la transparencia y la prestación de servicios y productos

1. Número y eficacia de los canales de información.
2. Disponibilidad y exactitud de la información.
3. Disponibilidad de los objetivos del rendimiento y de los resultados de la institución.
4. Número de intervenciones del defensor del estudiante, en el caso de que exista este servicio.
5. Número de esfuerzos para mejorar la disponibilidad, exactitud y transparencia de la información.

Resultados relacionados con las calificaciones y los logros

1. Cantidad de estudiantes que alcanza niveles educativos excelentes.
2. Cantidad de estudiantes que continúa su proceso de aprendizaje continuo.

Resultados relacionados con la calidad de las actividades educativas y de formación y de otros servicios

1. Oportunidades para pasar a niveles superiores y de alcanzar un avance social.
2. Cumplimiento con los estándares de los servicios publicados (por ejemplo, los proyectos sociales y culturales, proyectos educativos, carta de servicios, carta de uso de las TIC, etc.).
3. Número y plazo para la tramitación de las quejas.
4. Gestión de los documentos y plazos de tramitación (certificados, archivos y expedientes, carnets de estudiante, etc.).

Criterio 7: Resultados en el personal

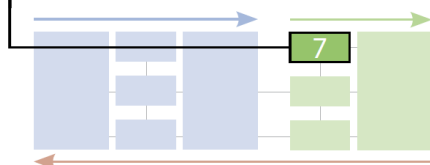


Subcriterio 7.1.

Mediciones de la percepción

Subcriterio 7.2

Mediciones del rendimiento



Estos resultados son los que la institución logra en relación con la competencia, motivación, satisfacción, percepción y rendimiento de su personal. Este criterio distingue entre dos tipos de resultados en el personal: por un lado, las mediciones de la percepción, en las que se le pregunta directamente (por ejemplo, mediante cuestionarios, encuestas, grupos focales, entrevistas, consulta a sus representantes) y, por otro lado, las mediciones del rendimiento, utilizadas por la propia institución para monitorizar y mejorar la satisfacción del personal y los resultados de su rendimiento.

Evaluación

Considerar los resultados que ha alcanzado la institución para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal a través de los resultados de...

Subcriterio 7.1

Mediciones de la percepción

Este subcriterio evalúa si el personal percibe la institución como un lugar de trabajo atractivo y si está motivado en su labor diaria para hacer lo mejor para la misma. Es importante que todas las instituciones midan de manera sistemática la percepción que su personal tiene de ella y de los productos y servicios que presta.

Ejemplos

Resultados relacionados con la percepción global del personal sobre:

1. La imagen y el rendimiento global de la institución para la sociedad, el alumnado y otros grupos de interés.
2. La participación del personal en la institución, el proceso de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.
3. Grado de implicación del personal en las actividades extraescolares de la institución.
4. Concienciación del personal sobre los posibles conflictos de interés (por ejemplo, la actitud de un docente que imparte clase a un miembro de su propia familia) y la importancia del comportamiento ético (respeto a la propiedad intelectual).
5. Mecanismos de consulta y diálogo.
6. La responsabilidad social de la institución.

Resultados relacionados con la percepción sobre el equipo directivo y los sistemas de gestión:

1. La capacidad del equipo directivo de dirigir la institución (por ejemplo, con el establecimiento de objetivos, la asignación de

recursos, la evaluación del rendimiento global de la institución, la estrategia sobre la gestión de los recursos humanos, etc.) y de informar al respecto.

2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la institución.
3. El reparto de las tareas y el sistema de evaluación del personal.
4. El alcance y la calidad con la que se reconoce el esfuerzo individual y colectivo.
5. La manera en la que la institución aborda los cambios y la innovación.

Resultados relacionados con la satisfacción con las condiciones de trabajo:

1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo se abordan en la institución los conflictos, las quejas o problemas personales o el acoso) y la cultura de la institución (por ejemplo, cómo se trata y se fomenta el intercambio entre los distintos departamentos, categorías y personal docente, etc.).
2. La forma de abordar las cuestiones sociales (por ejemplo, la flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, protección de la salud, comodidad del lugar de trabajo).
3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la institución.
4. La disposición y las condiciones del entorno de trabajo.

Resultados relacionados con la satisfacción con el desarrollo de la carrera profesional y las habilidades profesionales:

1. Desarrollo sistemático de la carrera y las competencias profesionales.

2. Motivación y delegación de competencias.
3. Acceso a una formación de calidad en relación con los objetivos estratégicos de la institución.

Subcriterio 7.2**Mediciones del rendimiento**

Estas mediciones se componen de indicadores de rendimiento internos relacionados con el personal que permiten a la institución medir los resultados alcanzados en relación con el rendimiento global del personal, al desarrollo de sus competencias, motivación y el grado de implicación en la institución. Dichos resultados suelen incluir mediciones internas de la forma de actuar que demuestra en la práctica (por ejemplo, baja por enfermedad, rotación del personal, número de quejas del mismo, número de propuestas de innovación, etc.)

Ejemplos

1. Indicadores relacionados con la forma de actuar del personal (por ejemplo, niveles de absentismo o enfermedad, índices de rotación, número de quejas, número de días de huelga, tiempo para resolver las quejas).
2. Indicadores relacionados con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta del personal a las encuestas, número de propuestas de innovación y participación en grupos de discusión internos).
3. Indicadores relativos al rendimiento individual (por ejemplo, resultados de la evaluación del personal, evaluación de las actividades de formación, etc.).

4. Nivel de implicación en las actividades de mejora.
5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.
6. Indicadores relacionados con la mejora de las aptitudes (por ejemplo, porcentaje de participación y de éxito de las actividades de formación, uso eficiente de recursos destinados a la formación).
7. Indicadores relacionados con la capacidad del personal para tratar con el alumnado y otros grupos de interés y para responder a sus necesidades (por ejemplo, número de reuniones y encuestas anuales, número de quejas del alumnado relacionadas con el comportamiento del personal no docente, del profesorado o de otros formadores, mediciones del trato del personal hacia el alumnado, etc.).
8. Frecuencia del reconocimiento de los esfuerzos individuales y colectivos.
9. Número de dilemas éticos notificados (por ejemplo, posibles conflictos de interés).
10. Frecuencia de las participaciones voluntarias en el contexto de las actividades relacionadas con la responsabilidad social.

Criterio 8: Resultados en la responsabilidad social

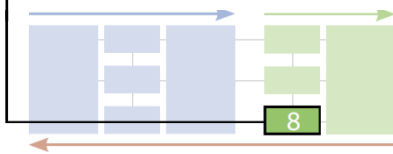


Subcriterio 8.1

Mediciones de la percepción.

Subcriterio 8.2

Mediciones del rendimiento.



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

La característica principal de la responsabilidad social es que transmite el deseo de la institución de, por un lado, integrar aspectos sociales y medioambientales a la hora de tomar decisiones (criterio 2) y, por otro lado, de ser capaz de responder del impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medioambiente. La responsabilidad social

debe ser una parte integral de la estrategia de la institución. Los objetivos estratégicos deben ser revisados en términos de responsabilidad social, para evitar consecuencias no deseadas.

El rendimiento de una institución en pro de la comunidad en la que opera (local, nacional o internacional) y su impacto en el medioambiente se han convertido en un componente esencial de la medición de su rendimiento global. Una institución que se ocupa de su responsabilidad social mejorará:

1. su reputación y su imagen ante el conjunto de los ciudadanos;
2. su capacidad de atraer y retener a su personal y de mantener su motivación y compromiso;
3. sus relaciones con empresas, otras instituciones públicas, medios de comunicación, proveedores, alumnado o sus representantes legales y con la comunidad en la que se encuentra.

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

- el comportamiento ético, democrático y participativo de la institución;
- la sostenibilidad del medioambiente;
- la calidad de vida;
- el impacto económico como resultado de las conductas de la institución.

Evaluación

Considerar lo que está logrando la institución en relación con su responsabilidad social mediante los resultados de...

Subcriterio 8.1

Mediciones de la percepción

Este criterio se centra en la percepción que tiene la comunidad de los resultados de la institución a nivel local, nacional o internacional. Esta percepción se puede obtener a través de diferentes fuentes, incluyendo encuestas, noticias, ruedas de prensa, ONG, organizaciones de servicios cívicos, comentarios directos de grupos de interés (autoridades, alumnado y personal) y del vecindario, etc.

La percepción da una idea de la eficacia de las estrategias sociales y medioambientales. Incluye la opinión que se tiene de la transparencia, del impacto sobre la calidad de vida y la calidad democrática, del comportamiento ético para favorecer a los ciudadanos, del enfoque que se le da a los temas medioambientales y sus resultados, etc.

Ejemplos

1. Sensibilización de la opinión pública del impacto que tienen los logros de la institución en la calidad de vida de los ciudadanos/usuarios (por ejemplo, educación para la salud, apoyo de actividades deportivas y culturales, participación en actividades de ayuda humanitaria, reparto de comidas en la cantina a personas necesitadas, prestación de productos y servicios a grupos sociales vulnerables como las personas mayores, actividades culturales abiertas al público). Otros ejemplos de impacto en la calidad de vida incluyen la movilidad, el tráfico, el transporte público, la accesibilidad de ciclistas y peatones.
2. Percepción de la reputación de la institución (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o en general).
3. Percepción del impacto económico en la sociedad a nivel local, regional, nacional o internacional (por ejemplo, la creación o atracción de pequeños negocios en el vecindario como cafeterías, tiendas de fotocopias, librerías, quioscos de prensa y papelerías, la creación de carreteras públicas o transporte público que sirvan también a los actores económicos ya existentes).
4. Percepción del enfoque que se le da a los temas medioambientales (por ejemplo, percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, estímulo de la movilidad por medio del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.)
5. Percepción del impacto social en términos de desarrollo sostenible a nivel local, regional, nacional e internacional (compra de productos de comercio justo, de productos reciclados o reciclables, uso o producción de energía renovable, etc.)
6. Percepción del impacto social en la calidad de la participación ciudadana en la vida democrática local, regional, nacional e internacional (por ejemplo, organización de conferencias sobre temas políticos complejos, visitas a antiguos campos de concentración, etc.).
7. Percepción de la población sobre la accesibilidad y la transparencia de la institución y su comportamiento ético (por ejemplo, garantizando a todos el acceso a la formación sin perder de vista las diferencias sociales, económicas, étnicas o culturales y las circunstancias individuales).
8. Percepción de la implicación de la comunidad local en la institución a través del apoyo financiero o de otro tipo, organizando actividades culturales o sociales, etc.
9. Percepción de la imagen de la institución en la cobertura mediática en relación con la responsabilidad social.
10. Percepción de la capacidad de la institución para adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, políticos y medioambientales (por ejemplo, cambios en las herramientas tecnológicas, incremento en el número de inmigrantes, cambios geopolíticos, etc.).

Subcriterio 8.2

Mediciones del rendimiento

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

Ejemplos

1. Actividades de la institución para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, porcentaje de uso de materiales reciclados, porcentaje de uso de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, importancia de la reducción de las molestias como daños y ruido, importancia de la reducción del uso de los suministros de agua, electricidad, gas, etc.).
2. Número y calidad de relaciones con las autoridades locales, asociaciones comunitarias y representantes.
3. Cantidad e importancia de la cobertura mediática positiva y negativa (número de artículos, frecuencia, alcance y contenido).
4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja (precio estimado del coste de esta ayuda, número de beneficiarios, porcentaje de personas menos favorecidas contratadas, importancia de las infraestructuras destinadas a estas personas, etc.).
5. Número o tipo de acciones o campañas para la promoción de una política en pro de la diversidad y de la integración y aceptación de las minorías étnicas (por ejemplo, número y calidad de programas o proyectos específicos para las minorías étnicas, porcentaje de personal contratado de estas minorías, etc.).
6. Importancia y calidad del apoyo a proyectos internacionales de desarrollo y participación del personal y alumnado en actividades filantrópicas (por ejemplo, número de proyectos de voluntariado o conmemorativos, número de voluntarios, etc.).
7. Importancia y calidad de los intercambios de información y de conocimientos con otros (por ejemplo, número de conferencias organizadas, número de intervenciones en seminarios nacionales o internacionales, valoración de los servicios de consultoría a negocios y compañías, participación en comités o grupos de selección dentro de las administraciones, etc.).
8. Programas para impedir que el alumnado, sus representantes legales y el personal sufran riesgos para su salud o accidentes (por ejemplo, número o tipos de programas educativos de prevención y nutricionales, número de beneficiarios, relación coste-calidad de los programas, etc.).
9. Resultado de las mediciones de la responsabilidad social: obtención de información sobre los resultados del rendimiento en la responsabilidad social de agencias de calificación no comerciales para clarificar dónde se puede mejorar en la estrategia para la sostenibilidad.

Criterio 9: Resultados clave del rendimiento



Los resultados clave del rendimiento se refieren a todo aquello que la institución ha determinado que son logros esenciales y medibles para el éxito de la misma a corto y largo plazo. Representan la capacidad de las políticas y de los procesos para alcanzar los fines y objetivos, definidos tal y como vienen definidos en la misión, la visión y el plan estratégico de la institución.

El criterio 9 se centra en las capacidades de la institución de alcanzar estos resultados clave del rendimiento.

Los resultados clave del rendimiento pueden dividirse en:

1. Resultados externos a corto y largo plazo (impacto), centrándose en el vínculo entre la misión y la visión (criterio 1), la estrategia y la planificación (criterio 2), los procesos (criterio 5) y los resultados alcanzados de cara a los grupos de interés externos.

2. Resultados internos: nivel de eficiencia, centrándose en la relación entre el personal (criterio 3), las alianzas y recursos (criterio 4) y los procesos (criterio 5) y los resultados alcanzados para llevar la institución hacia la excelencia.



Evaluación

Considerar los resultados alcanzados por la institución en relación con...

Subcriterio 9.1

Resultados externos: a corto y largo plazo (impacto)

Los resultados externos son las mediciones de la eficacia de la estrategia de la institución en relación con su capacidad de satisfacer las expectativas de los grupos de interés externos, en la línea de la misión y visión de la institución. A las instituciones se les exige que evalúen hasta qué punto consiguen los objetivos clave y cómo vienen definidos en el plan estratégico en términos de resultados a corto plazo (de los productos y servicios) y a más largo plazo (impacto de las actividades centrales de la institución en los grupos de interés externos y en la sociedad) para poder mejorar su rendimiento de una manera eficaz.

Ejemplos

1. Nivel de calidad del producto o de la prestación del servicio en relación con los estándares y normativas. Los ejemplos se refieren a los resultados de las evaluaciones del alumnado (desde el Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos hasta el Sistema Europeo de Transferencia de Créditos para la Educación y la Formación Profesionales, PISA)
2. Resultados a corto plazo: cantidad y calidad de los productos y de la prestación de los servicios, (por ejemplo, el número de alumnos matriculados inicialmente y el número de ellos que acaba titulando, tasa de alumnos a los que no se les permite presentarse al examen final, tasa de promoción o de repetición para el curso siguiente, número de actividades de enseñanza personalizada, inclusión de alumnado menos favorecido, actividades para dar pleno valor a la excelencia, etc.).
3. Resultados a más largo plazo, es decir, en términos de impacto (por ejemplo, efectos de los resultados de los servicios y productos prestados en la sociedad y en los beneficiarios directos, por ejemplo, la tasa de alumnado integrado en el siguiente nivel educativo o en el mundo laboral, etc.).
4. Grado de consecución de los contratos y acuerdos entre las autoridades y la institución.
5. Resultados a corto y largo plazo (impacto) de las inspecciones y auditorías.
6. Resultados del *benchmarking* en términos de posición de la institución en comparación con otras y del grado de impacto de la integración de buenas prácticas en los resultados externos.
7. Resultados a largo plazo (impacto) de la innovación.

Subcriterio 9.2**Resultados internos: nivel de eficiencia**

Estos resultados están relacionados con la eficacia y la eficiencia de los procesos internos y las mediciones económicas del funcionamiento de la institución. Tienen en cuenta la gestión de los procesos (por ejemplo, la productividad, la eficacia o ineficacia de los costes), el funcionamiento financiero (uso eficaz de los recursos financieros, conformidad con el presupuesto), el uso eficaz de los recursos (alianzas, información, tecnología, etc.), la capacidad para involucrar en la institución a los grupos de interés y los resultados de las inspecciones y auditorías internas.

Ejemplos

1. Respuesta de los líderes a los resultados y a las conclusiones de las mediciones, incluida la gestión de riesgos.
2. Eficiencia de la institución en la gestión de los recursos disponibles (por ejemplo, el coste por alumno), incluyendo la gestión de los recursos humanos, la gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (*input* frente a resultado).
3. Resultados de las mejoras del rendimiento y de la innovación de los productos y servicios.
4. Resultados del *benchmarking* (análisis comparativo), *benchlearning* o *benchmarking* interno (por ejemplo, grado de impacto de la integración de buenas prácticas en los resultados internos).
5. Eficacia de las alianzas y actividades conjuntas (número de alianzas con organizaciones externas, número de soluciones innovadoras derivadas de ellas, número de actividades de mejora realizadas con los socios; mejoras en relación con las actuaciones de los proveedores, ahorro obtenido).
6. Valor añadido del uso de las tecnologías de la información y la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la carga administrativa, mejorar la calidad de la prestación de servicios (por ejemplo, con reducción de los costes, menos papeleo, trabajando de forma conjunta con otros proveedores, con la interoperabilidad, el ahorro de tiempo).
7. Resultados de las mediciones hechas con inspecciones y auditorías sobre el funcionamiento de la institución (comprobaciones sistemáticas a lo largo del año académico, comisión interna de calidad, evaluaciones de expertos externos, etc.).
8. Resultados de la participación en competiciones, concursos, premios a la calidad y certificación de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, ISO, SeQuALS, Proza, Equis, etc.).
9. Resultados de las inspecciones y auditorías sobre la gestión financiera y el cumplimiento de los presupuestos y los objetivos financieros.
10. Relación coste-eficacia: los resultados externos (efectos) conseguidos al menor coste posible (por ejemplo, coste total para el número de titulados empleados en el mundo socio-profesional en el campo elegido en comparación con el número de titulados en búsqueda de empleo o empleados en un sector profesional distinto al elegido, etc.).



Puntuación y paneles de evaluación CAF



¿Por qué puntuar?

Asignar una puntuación a cada subcriterio del modelo CAF tiene 4 objetivos principales:

1. Ofrecer información e indicios sobre la dirección que se debe seguir para desarrollar acciones de mejora.
2. Medir el propio progreso, cuando se realizan autoevaluaciones periódicas con CAF todos los años o cada dos años, lo cual es considerado como una buena práctica en la mayoría de los enfoques de calidad.
3. Identificar buenas prácticas a partir de puntuaciones altas para los Facilitadores y para los Resultados. Una puntuación alta de los resultados es un indicio de la existencia de buenas prácticas en los Facilitadores.
4. Ayudar a encontrar asociados válidos para aprender de ellos (*benchmarking*: cómo nos comparamos y *benchlearning*: qué aprendemos unos de otros).

Sin embargo, con respecto al *benchlearning* debe indicarse que la comparación de las puntuaciones de CAF es arriesgada y tiene un valor relativo, sobre todo, si se hace sin la intervención de evaluadores externos con experiencia y debidamente entrenados para validar las puntuaciones de forma homogénea en instituciones públicas diferentes. El propósito principal del *benchlearning* es comparar las distintas formas de gestionar los Facilitadores y de alcanzar los resultados. En este sentido, las puntuaciones, una vez validadas, pueden constituir el punto de partida. Es así como el *benchlearning* puede contribuir a la mejora.

Cómo puntuar

CAF ofrece dos sistemas de puntuación. Ambos se fundamentan en el ciclo PDCA. El sistema de puntuación “clásico” CAF ofrece una apreciación global de cada subcriterio, indicando en qué fase PDCA se encuentra cada uno. El sistema de puntuación

“afinado” está pensado para instituciones que desean reflejar de forma más detallada el análisis de los subcriterios. Permite puntuar, para cada subcriterio, todas las fases del ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) de manera individual.

1. Sistema de puntuación CAF clásico

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

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

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

2. Sistema de puntuación CAF afinado

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

- En el panel de Facilitadores, el énfasis se pone en el PDCA como ciclo y el progreso está representado en una espiral donde cada vuelta del círculo de mejora puede tener lugar en cada fase: PLANIFICAR, DESARROLLAR, CONTROLAR Y ACTUAR.
- Las actividades de *benchlearning* se tienen en cuenta en el nivel más alto de todas las fases.
- Esta manera de puntuar ofrece más información sobre las áreas donde la mejora es más necesaria.
- El panel de resultados indica si se tienen que intensificar las tendencias o bien centrarse en la consecución de objetivos.

Paneles de evaluación:

Puntuación clásica

FASE	PANEL DE FACILITADORES - PUNTUACIÓN CLÁSICA	TOTAL
	No tenemos actividad en este campo. No tenemos ninguna información o esta es solo muy anecdótica.	0-10
PLANIFICAR	Tenemos un plan para hacer esto.	11-30
DESARROLLAR	Estamos implementando o haciendo esto.	31-50
CONTROLAR	Controlamos o revisamos si hacemos las cosas adecuadas en la dirección correcta.	51-70
ACTUAR	A partir del control, ajustamos si resulta necesario.	71-90
Ciclo PDCA	Todo lo que hacemos, lo planificamos, lo implementamos, lo controlamos y lo ajustamos de manera sistemática. Estamos en un ciclo de mejora continua.	91-100

Instrucciones

- Elegimos el nivel que hemos alcanzado: PLANIFICAR, DESARROLLAR, CONTROLAR o ACTUAR. Esta forma de puntuación es acumulativa: necesitamos haber completado una fase antes de alcanzar la siguiente, por ejemplo, ACTUAR.
- Damos una puntuación de 0 a 100 según el nivel que hayamos alcanzado dentro de la fase. La escala de 100 nos permite concretar el grado de implantación e implementación del enfoque.

PANEL DE RESULTADOS - PUNTUACIÓN CLÁSICA	PUNTUACIÓN
No se mide ningún resultado o no hay información disponible.	0-10
Se miden los resultados y estos muestran tendencias negativas o resultados que no alcanzan objetivos relevantes.	11-30
Los resultados muestran tendencias estables o se logran algunos objetivos relevantes.	31-50
Los resultados muestran tendencias positivas o se consigue la mayoría de los objetivos relevantes.	51-70
Los resultados muestran un progreso sustancial o se consiguen todos los objetivos relevantes.	71-90
Se logran resultados excelentes y sostenidos. Se consiguen todos los objetivos relevantes. Se hacen comparaciones positivas de todos los resultados claves con instituciones relevantes.	91-100

Instrucciones

- Damos una puntuación entre 0 y 100 en cada subcriterio en una escala dividida en 6 niveles.
- En cada nivel podemos tener en cuenta la tendencia, el logro del objetivo o ambos.


Paneles de evaluación:

Puntuación afinada

PANEL DE FACILITADORES - PUNTUACIÓN AFINADA								
FASE	ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
FASE	EVIDENCIAS	Sin evidencias o solo algunas ideas	Algunas evidencias vagas relacionadas con algunas áreas	Algunas buenas evidencias relacionadas con áreas relevantes	Evidencias sólidas relacionadas con la mayoría de las áreas	Evidencias muy sólidas relacionadas con todas las áreas	Evidencias excelentes, si se comparan con otras instituciones, relacionadas con todas las áreas.	
PLANIFICAR	La planificación está basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Se desarrolla en todas las partes relevantes de la institución de manera regular.							
	Puntuación							
DESARROLLAR	La ejecución se gestiona mediante procesos y responsabilidades previamente definidos y se difunde por todas las áreas relevantes de la institución de manera sistemática.							
	Puntuación							
CONTROLAR	Los procesos ya definidos son controlados con indicadores relevantes y revisados en las áreas relevantes de la institución de manera sistemática.							
	Puntuación							
ACTUAR	Se llevan a cabo acciones de corrección y mejora a la vista de los resultados del control en las áreas relevantes de la institución de manera sistemática.							
	Puntuación							

Instrucciones para cada subcriterio

- Leemos la definición de cada fase (PLANIFICAR, DESARROLLAR, CONTROLAR y ACTUAR);
- Encontramos evidencias de fortalezas y debilidades y damos una valoración global para cada fase en la casilla correspondiente. Esta valoración puede ilustrarse con algunos ejemplos o evidencias para no complicar en exceso el ejercicio de puntuación. Sin embargo, aquellos que quieran ir más allá, pueden poner todos los ejemplos o evidencias en las diferentes casillas de las cuatro fases y calcular la media de cada fase.

PANEL DE RESULTADOS - PUNTUACIÓN AFINADA						
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS	Sin mediciones	Tendencia negativa 	Tendencia estable o progreso modesto 	Progreso sostenido 	Progreso sustancial 	Comparación positiva de todos los resultados con instituciones relevantes
PUNTUACIÓN						
OBJETIVOS	Información nula o anecdótica	Los resultados no cumplen los objetivos	Se consiguen pocos objetivos	Se logran algunos objetivos relevantes	Se consigue la mayoría de los objetivos relevantes	Se consiguen todos los objetivos
PUNTUACIÓN						

Instrucciones

- Analizamos por separado la tendencia de los resultados de los últimos 3 años y los objetivos logrados en el último año.
- Puntuamos la tendencia entre 0 y 100 en una escala dividida en 6 niveles.
- Puntuamos el logro de objetivos del último año entre 0 y 100 en una escala dividida en 6 niveles.

Ejemplos:

Puntuación afinada

Subcriterio 1.1

Dirigir la institución a partir del desarrollo de su misión, visión y valores

PANEL DE FACILITADORES - PUNTUACIÓN AFINADA

	ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
FASE	EVIDENCIAS	Sin evidencias o solo algunas ideas	Algunas evidencias vagas relacionadas con algunas áreas	Algunas buenas evidencias relacionadas con áreas relevantes	Evidencias sólidas relacionadas con la mayoría de las áreas	Evidencias muy sólidas relacionadas con todas las áreas	Evidencias excelentes, si se comparan con otras instituciones, relacionadas con todas las áreas.	
PLANIFICAR	La planificación está basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Se desarrolla en todas las partes relevantes de la institución de manera regular.			1b				
	Puntuación			50				50
DESARROLLAR	La ejecución se gestiona mediante procesos y responsabilidades previamente definidos y se difunde por todas las áreas relevantes de la institución de manera sistemática.			1a				
	Puntuación			40				40
CONTROLAR	Los procesos ya definidos son controlados con indicadores relevantes y revisados en las áreas relevantes de la institución de manera sistemática.					1c		
	Puntuación					85		85
ACTUAR	Se llevan a cabo acciones de corrección y mejora a la vista de los resultados del control en las áreas relevantes de la institución de manera sistemática.	1d						
	Puntuación	5						5

Síntesis de las evidencias que se ponen de manifiesto en la autoevaluación (punto de partida para planificar la mejora y base para la puntuación).

1a Hace tres años, se elaboró una visión y una misión para la institución a instancias del director general. Todos los directivos de primer nivel participaron en los debates. Se distribuyó a todo el personal un

documento elegante en color con la declaración de la visión y la misión.

1b No se ha hecho nada todavía en el área de la declaración de los valores y el código de conducta. El Director de recursos humanos ha desarrollado un proyecto con esa finalidad. Los mandos intermedios serán invitados a un seminario para reflexionar juntos sobre los valores de la institución. Los valores

cristalizarán en la enseñanza de las posiciones que hay que adoptar en situaciones difíciles.

1c En el proceso de definición de la misión y la visión no se ha involucrado hasta ahora ni al personal, ni a los ciudadanos/usuarios, ni a otros grupos de interés. Sin embargo, hace dos años se tomó conciencia de la importancia de tal participación cuando algunos directivos de nuestra institución participaron en seminarios sobre la Gestión de la Calidad Total y, en particular, en uno sobre el modelo CAF. Se tomó, entonces, la decisión de realizar encuestas internas y externas para recoger las percepciones del personal y de los ciudadanos. Los resultados indicaban que los mandos intermedios y el resto del personal consideraban las definiciones de misión y visión como una cuestión de “imagen”, totalmente alejada de la realidad y que los objetivos no parecían estar en sintonía muchas veces con tales definiciones. Por lo que respecta a los ciudadanos, las encuestas indicaron la necesidad de alinear las percepciones de los directivos con las de los usuarios. Se han planificado reuniones con directivos, personal y con representantes de los ciudadanos, que tendrán lugar

en breve. Asimismo, se tomó la decisión de realizar todos los años encuestas al personal y usuarios. También se está planificando una autoevaluación en toda la institución.

1d Las encuestas arriba mencionadas deben garantizar que en el futuro las definiciones de misión y visión sean revisadas periódicamente y actualizadas teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios y otros grupos de interés y que se incremente la participación del personal y la comunicación dentro de la institución.

Todos los hallazgos mencionados anteriormente se han colocado en la matriz de los Facilitadores para ayudar a asignar una puntuación global para cada subcriterio. Atención: esto no significa necesariamente dar puntuaciones a cada ejemplo en particular. Las casillas en blanco de la matriz se pueden utilizar para hacer anotaciones, para pasar de las evidencias recogidas durante la evaluación del subcriterio a una puntuación global del mismo y como guía para el debate en la reunión de consenso.

Subcriterio 9.1

Resultados externos: a corto y largo plazo (impacto)

PANEL DE RESULTADOS - PUNTUACIÓN AFINADA						
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS	Sin mediciones	Tendencia negativa	Tendencia estable o progreso modesto	Progreso sostenido	Progreso sustancial	Comparación positiva de todos los resultados con instituciones relevantes
PUNTUACIÓN			45			
OBJETIVOS	Información nula o anecdótica	Los resultados no cumplen los objetivos	Se consiguen pocos objetivos	Se logran algunos objetivos relevantes	Se consigue la mayoría de los objetivos relevantes	Se consiguen todos los objetivos
PUNTUACIÓN				65		

Síntesis de las evidencias recogidas en la autoevaluación (punto de partida para el plan de mejora y base para la puntuación).

Como preparación para la reunión estratégica a comienzos del nuevo año laboral, se preparó un informe para el Comité de Dirección sobre los resultados clave del rendimiento del último año con el

fin de optimizar la planificación estratégica para el próximo año. Las conclusiones del informe fueron claras: los objetivos del rendimiento se habían logrado en más de un 50% y, en comparación con el año anterior, se había avanzado un 10%. La valoración de estas conclusiones no fue ni mucho menos anónima y dio lugar a intensos debates por parte de los miembros del equipo directivo.



El Marco Común de Evaluación (CAF)

Mejora las instituciones públicas mediante la autoevaluación.

CAF Educación 2013

Tabla de contenidos



Guía para la mejora de las instituciones mediante el uso de CAF	7
Glosario	20
Anexo 1	
Qué hay que saber sobre la aplicación de la TQM y el CAF	32
Anexo 2	
Declaraciones europeas sobre la garantía de la calidad en la educación	48
Anexo 3	
Estructura de CAF Educación 2010 frente a CAF Educación 2013	51

Guía para la mejora de las instituciones mediante el uso de CAF

FASE 1

El punto de partida

Paso 1

Decidir cómo organizar y planificar la autoevaluación

Paso 2

Comunicar el proyecto de autoevaluación

FASE 2

Proceso de Autoevaluación

Paso 3

Constituir uno o más grupos de autoevaluación

Paso 4

Organizar la formación

Paso 5

Realizar la autoevaluación

Paso 6

Redactar el informe con los resultados de la autoevaluación

FASE 3

Plan de mejora y prioridades

Paso 7

Redactar un plan de mejora

Paso 8

Comunicar el plan de mejora

Paso 9

Implementar el plan de mejora

Paso 10

Planificar la siguiente autoevaluación



El proceso de mejora continua puede ser diseñado y realizado de diferentes maneras. El tamaño de la institución, la cultura y las experiencias previas con las herramientas de Gestión de la Calidad Total son algunos de los parámetros que ayudan a determinar cuál será el proceso más adecuado para abordar el enfoque de Gestión de la Calidad Total.

En este apartado hemos definido un procedimiento de mejora continua con CAF en diez pasos que pueden utilizar la mayoría de las instituciones.

Es importante poner de relieve que las directrices dadas aquí se basan en la experiencia de muchas instituciones que han utilizado CAF. Sin embargo, cada proceso de mejora es único y, por tanto, esta descripción hay que verla más bien como un modelo para los responsables del proceso de autoevaluación y no como un manual preciso del mismo.

Tras este proceso de aplicación de CAF y de lanzamiento de las acciones de mejora, los usuarios del mismo pueden solicitar el Procedimiento de retroalimentación externa de CAF. El proceso de aplicación de CAF juega un papel determinante en este procedimiento de retroalimentación. A aquellos usuarios de CAF que quieren tener una visión más detallada de los diferentes pasos del proceso CAF y ser plenamente conscientes de los elementos con los que los usuarios de CAF son evaluados durante el procedimiento de retroalimentación, se les recomienda consultar el manual de retroalimentación en el sitio web de CAF.

Fase 1: El punto de partida

1

Paso 1

Decidir cómo organizar y planificar la autoevaluación

Para garantizar el éxito del proceso de autoevaluación es crucial conseguir un alto nivel de compromiso y responsabilidad compartida entre los directivos y el personal de la institución.

Para lograr este compromiso y responsabilidad, la experiencia de muchas instituciones demuestra que se necesita una toma de decisiones clara a partir de un proceso fiable de consulta a los grupos de interés de la institución. Esta decisión debe reflejar claramente la voluntad de la dirección de involucrarse activamente en el proceso, reconociendo el valor añadido que aporta la autoevaluación y garantizando amplitud de miras, el respeto a los resultados y la disposición a iniciar acciones de mejora a continuación. También incluye el compromiso para reservar los recursos necesarios para llevar a cabo la autoevaluación de una manera profesional.

Para facilitar a los directivos una base sobre la que poder tomar decisiones, se hace necesario el conocimiento de los beneficios potenciales de una autoevaluación CAF e información sobre la estructura

Encuesta 2011. Razones para usar el modelo CAF.

Las razones más importantes son todas de carácter interno. Identificar fortalezas y áreas de mejora fueron las más significativas. La menos importante fue la de soportar tensiones financieras. Son exactamente las mismas conclusiones que en la encuesta del año 2005. Las instituciones quieren usar CAF, ante todo, por iniciativa propia y para mejorarlas, que es exactamente la finalidad de una herramienta de autoevaluación.

del modelo y del proceso de autoevaluación. Es muy importante que todo el equipo directivo esté convencido de estos beneficios desde el principio.

En esta fase es vital que una o más personas de la institución se responsabilicen de asegurar estos principios básicos. Una buena idea es contactar con la sección del organismo responsable de difundir CAF en el país (para más información sobre esto, vea www.eipa.eu/caf) y, o bien pedirles que hagan una presentación del modelo, o bien obtener información de otras instituciones que ya lo han utilizado y estén dispuestas a compartir su experiencia.

Para que el personal de la institución apoye el proceso de autoevaluación, es importante que se le consulte antes de que se tome la decisión definitiva de realizarla. Aparte de los beneficios generales de llevar a cabo la autoevaluación, la experiencia demuestra que muchas personas encuentran que CAF es una excelente oportunidad para conocer más profundamente la institución e involucrarse más activamente en su desarrollo.

Para algunas instituciones, puede ser también relevante contar con la aceptación o la aprobación de los grupos de interés externos antes de decidir llevar a cabo el proceso de autoevaluación. Este puede ser el caso de los políticos o directivos de organizaciones jerárquicas superiores, tradicionalmente más implicados en la toma de decisiones de gestión. Los grupos de interés externos clave pueden tener algún papel que jugar, especialmente a la hora de recopilar datos y procesar la información. También se podrían beneficiar de los cambios en algunas de las áreas de mejora que puedan identificarse.

Planificación inicial de la autoevaluación

Una vez que se ha tomado la decisión de llevar a cabo la autoevaluación, puede comenzar el proceso de planificación. Uno de los primeros elementos, que puede haberse incluido en la decisión de la directiva, es la definición del alcance y del enfoque de la autoevaluación.

Una de las preguntas que se suele plantear es si la autoevaluación tiene que abarcar a toda la institución o si las partes separadas de la misma, como las secciones o los departamentos, pueden llevarla a cabo. La respuesta es que las partes separadas pueden

realizar la autoevaluación, pero para evaluar todos los criterios y subcriterios de una manera significativa, estas deben tener la suficiente autonomía como para que se las pueda considerar una institución en gran medida autónoma, con su propia misión y una responsabilidad significativa sobre los recursos humanos y la gestión económica. En tales casos, se deben evaluar las relaciones entre la sección seleccionada y el resto de la institución, tanto las relevantes entre proveedor y usuario como con los grupos de interés.

Se recomienda que en la toma de decisiones por parte de la directiva se incluya la elección del panel de puntuación que se va a usar de entre los dos que se ofrecen. Una institución debe tomar la decisión dependiendo del tiempo que puede dedicar a la puntuación y de su grado de experiencia y madurez.

Una acción muy importante que la directiva debe emprender en esta fase es el nombramiento de un **responsable** para el proceso de autoevaluación. Las tareas que suele realizar este responsable incluyen:

- planificar detalladamente el proyecto, incluyendo el proceso de comunicación;
- comunicar y consultar con todos los grupos de interés relacionados con el proyecto;
- organizar la formación de los miembros del equipo de autoevaluación;
- recopilar los documentos complementarios y las evidencias;
- participar activamente en el equipo de autoevaluación;
- facilitar el proceso para llegar al consenso;
- elaborar el informe de autoevaluación;
- ayudar al equipo directivo a priorizar las acciones de mejora y elaborar un plan de acción.

Al responsable del proyecto se le exige un alto grado de competencia. Esta persona debe tener un gran conocimiento de la institución, del modelo CAF y de cómo facilitar el proceso de autoevaluación. El nombramiento de un responsable idóneo que tenga estos conocimientos y que goce de la confianza de los directivos y del personal de la institución es una de las decisiones claves de la directiva que puede afectar a la calidad y a los resultados de la autoevaluación. Tanto en el ámbito nacional como en el europeo, pueden encontrarse actividades formativas adecuadas sobre la gestión de proyectos.

Algunas instituciones no están familiarizadas con el lenguaje y los ejemplos utilizados en el modelo CAF y están demasiado alejados de su práctica habitual como para que puedan aplicarlos directamente. Si no se resuelve esto en la fase inicial de familiarización con el modelo, puede convertirse más adelante en un obstáculo en el proceso de autoevaluación. Lo que hay que hacer en estos casos, además de esforzarse en la formación que se describe más adelante, es “adaptar” el modelo al lenguaje de la institución. Antes de embarcarse en esta tarea, es una buena idea comprobar si ya la ha realizado una institución parecida. Se puede hacer a través del organismo responsable de la difusión de CAF en su país o del Centro de Recursos CAF del EIPA (Instituto Europeo de las Administraciones Públicas, en sus siglas en inglés).



2

Paso 2

Comunicar el proyecto de autoevaluación

Una vez definido el enfoque del proyecto, el esbozo de un plan de comunicación constituye una actividad de planificación muy importante. Este plan requiere de esfuerzos que permitan la comunicación con todos los grupos de interés implicados en el proyecto, con especial atención a los mandos intermedios y al personal de la institución.

La comunicación es un tema crucial en todos los proyectos de gestión del cambio, pero especialmente, cuando una institución está realizando su autoevaluación. Si, en relación con la comunicación, el propósito y las actividades de la autoevaluación no quedan claros o no son apropiados, es probable que el esfuerzo de la autoevaluación se vea como “otro proyecto más” o como “una actividad de la dirección”. El riesgo aquí es que estas creencias se conviertan en

profecías que se cumplen a sí mismas, porque puede haber mandos intermedios y otros miembros de la institución que se muestren reacios a comprometerse o involucrarse totalmente en el proyecto.

Con una pronta comunicación se consigue un resultado importante: estimular el interés del personal y de los directivos en formar parte de un equipo de autoevaluación. Lo ideal sería involucrarlos mediante la

Retroalimentación de los usuarios de CAF. Se suele subestimar la importancia de la comunicación para lograr la implicación del personal.

Una conclusión importante de las encuestas realizadas a los usuarios de CAF es que los propios usuarios creen que no han dado la prioridad suficiente a los esfuerzos de comunicación con el personal durante el proceso. Las lecciones aprendidas demuestran que uno de los beneficios potenciales más importantes de CAF es el aumento del nivel de concienciación y comunicación en toda la institución. Pero esto solo es posible si la dirección y las personas responsables de la autoevaluación CAF son activos desde el principio a la hora de comunicar el objetivo y los beneficios potenciales de la autoevaluación y de fomentar la participación del personal y de los mandos intermedios.

motivación personal, que debe ser el elemento básico que conecta al personal en todo el proceso de autoevaluación. El personal debe tener una visión perfectamente clara del objetivo del proceso de autoevaluación CAF: **la mejora del rendimiento global de la institución**. La política de comunicación sobre el proceso de autoevaluación CAF debe centrarse en los beneficios mutuos para todos los grupos de interés, el personal y los ciudadanos/usuarios.

Por tanto, una comunicación clara y coherente con todos los grupos de interés en las fases más importantes del proyecto es clave para asegurar el éxito del proceso y de las acciones que le siguen. El responsable del proyecto, junto con los directivos de la institución, deberá reforzar esta política haciendo énfasis en:

1. cómo la autoevaluación puede marcar la diferencia;
2. por qué se le ha dado prioridad;
3. cómo se relaciona con la planificación estratégica de la institución;
4. cómo se relaciona (por ejemplo, como primer paso) con el esfuerzo general para mejorar el rendimiento de la institución mediante, por ejemplo, la implementación de un programa innovador de cambios operativos.

El plan de comunicación debe ser específico y considerar los siguientes elementos: grupo al que va dirigido, mensaje, medio, emisor, frecuencia y herramientas.

Fase 2: Proceso de autoevaluación



3

Paso 3

Formar uno o más equipos de autoevaluación

El equipo de autoevaluación debe ser lo más representativo posible de la institución. Generalmente lo forma el personal de diferentes sectores, funciones, experiencia y niveles de la misma. El objetivo es establecer un equipo lo más eficaz posible y que al

mismo tiempo sea capaz de ofrecer la perspectiva interna más exacta y detallada de la institución.

La experiencia de los usuarios de CAF pone de manifiesto que, generalmente, los equipos están formados por entre 5 y 20 personas. No obstante, para poder asegurar un método de trabajo eficaz y relativamente informal, se suele preferir los equipos de alrededor de 10 componentes.

Si la institución es muy grande y compleja, puede ser conveniente formar más de un equipo de autoevaluación. En este caso, es crucial que el diseño del proyecto tenga en consideración cómo y cuándo tendrán lugar la oportuna coordinación entre dichos equipos.

Los participantes deberían ser elegidos teniendo en cuenta su conocimiento de la institución y de sus habilidades personales (las comunicativas y las analíticas, por ejemplo) más que por sus meras habilidades profesionales. Su participación puede ser voluntaria, pero el responsable del proyecto y la dirección siguen siendo los encargados de la calidad, diversidad y credibilidad del equipo de autoevaluación.

El responsable del proyecto puede ejercer de coordinador del equipo, lo que ayudaría a dar continuidad al proyecto, aunque hay que tener cuidado de no provocar un conflicto de intereses. Lo importante es que el coordinador tenga la confianza de todos los miembros del equipo para poder dirigir los debates de forma equitativa y eficaz y que permita que todos puedan contribuir al desarrollo del proceso. El coordinador puede ser designado por el propio equipo. Asimismo, es esencial contar con una secretaría eficaz que ayude al coordinador y que organice las reuniones, así como con instalaciones donde celebrarlas y el apoyo de las TIC.

Suele preguntarse si los directivos deben formar parte del equipo de autoevaluación. La respuesta es que depende de la cultura y tradición de la institución. Si los

directivos están involucrados, pueden aportar información adicional y aumentará la probabilidad de que se sientan partícipes de la implementación posterior de las acciones de mejora identificadas. Además, su presencia aporta diversidad y representatividad. Sin embargo, si la cultura de la institución no parece muy proclive a permitirla, entonces la calidad de la autoevaluación se puede ver en peligro si uno o más de los miembros del equipo se siente cohibido y no puede expresarse con libertad.

4

Paso 4 **Organizar la formación**

Información y formación de los directivos

Puede ser útil involucrar en la formación de la autoevaluación a los directivos, los mandos intermedios y otros grupos de interés, de forma voluntaria, para ampliar el conocimiento y la comprensión de los conceptos de Gestión de la Calidad Total en general y del proceso de autoevaluación CAF en particular.

Información y formación del equipo de autoevaluación

Hay que presentar el modelo CAF al equipo y explicarle los objetivos y naturaleza del proceso de autoevaluación. Si el director del proyecto ha recibido formación previa, es una idea muy buena que esta persona desempeñe un papel importante en la formación. Además de las explicaciones teóricas, la formación debe incluir ejercicios prácticos para abrir la mente de los participantes a los principios de la calidad total y para experimentar la búsqueda del consenso, ya que estos conceptos y dinámicas de trabajo puede que no le resulte familiar a la mayoría de sus miembros.

El Centro de Recursos de CAF del EIPA organiza sesiones de “formación de instructores” cada año y actividades similares tienen lugar en varios países europeos.

El equipo debe disponer de un listado confeccionado por el responsable del proyecto con todos los documentos relevantes y con la información necesaria para evaluar la institución de manera efectiva. Se puede evaluar en común un subcriterio de los Facilitadores y otro de los de Resultados. Con ello se consigue que se comprenda mejor cómo se trabaja en la autoevaluación CAF. Hay que alcanzar el consenso



sobre la forma de evaluar las evidencias de los puntos fuertes, de las áreas de mejora y sobre la forma de puntuar.

Otra sesión importante, que durante la fase de consenso posterior ahorrará tiempo, se debe dedicar a obtener una visión compartida sobre los grupos de interés de la institución, aquellos que tienen un mayor interés en sus actividades: usuarios/ciudadanos, políticos, proveedores, asociados, directivos y empleados. También se deben identificar claramente los productos y servicios más importantes que se prestan o que se reciben de estos grupos de interés y los procesos clave para asegurarlos.

5

Paso 5 **Realizar la autoevaluación**

Llevar a cabo la evaluación individual

A partir de la documentación y la información relevante proporcionada por el responsable del proyecto, cada miembro del grupo de autoevaluación debe hacer una evaluación precisa de la institución, a la luz de cada subcriterio, basándose en su propio conocimiento y experiencia del funcionamiento de la institución. Puede anotar las palabras clave de las evidencias sobre los puntos fuertes y las áreas de mejora. Es conveniente que las áreas de mejora se formulen de la forma más precisa posible con el fin de identificar más fácilmente las propuestas de acciones en un paso posterior. Luego debe hacer un resumen de los resultados y puntuar cada subcriterio utilizando el panel de puntuación que se haya elegido.

El coordinador del equipo debe estar disponible para responder a las cuestiones que planteen los miembros del equipo de autoevaluación durante la evaluación individual. Esta persona puede coordinar también los resultados de los miembros para preparar la sesión de consenso.

Emprender el consenso en grupo

Inmediatamente después de las evaluaciones individuales, el equipo debe reunirse y acordar los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación de cada subcriterio. Se necesita un proceso de diálogo y discusión, sin duda una parte esencial de la experiencia de aprendizaje, para alcanzar el consenso, puesto que es muy importante comprender los motivos por los que

existen diferencias en relación con los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación.

El equipo de autoevaluación puede establecer la secuencia para evaluar los nueve criterios. No es necesario que sea en estricto orden numérico.

Alcanzar el consenso

¿Cómo se logra el consenso?

En el proceso de búsqueda del consenso, se puede utilizar un método de cuatro pasos:

1. Presentar todas las evidencias relativas a los puntos fuertes y áreas de mejora identificados por cada miembro del equipo de autoevaluación para cada subcriterio.
2. Lograr un consenso sobre los puntos fuertes y las áreas de mejora, que se suele alcanzar después de considerar cualquier evidencia o información adicional.
3. Presentar la horquilla de las puntuaciones individuales para cada subcriterio.
4. Consensuar la puntuación final.

Una buena preparación de las reuniones por parte del coordinador (por ejemplo, la recogida de información importante o la coordinación de los equipos de evaluación) puede ayudar al buen funcionamiento de las reuniones y a un ahorro de tiempo importante.

Retroalimentación de los usuarios del CAF. El valor añadido de los debates.

La mayoría de los usuarios alcanza el consenso tras los debates. El debate en sí se ve muy a menudo como un auténtico valor añadido de la autoevaluación: cuando se alcanza el consenso, el resultado final es más que la mera suma de las opiniones individuales. Refleja la visión común de un grupo representativo y por eso corrige y va más allá de la opinión subjetiva individual. Se suele considerar que el esclarecimiento de las evidencias y la exposición del trasfondo de las distintas visiones de las fortalezas y debilidades son más importantes que las puntuaciones.

El coordinador juega un papel clave en el proceso de búsqueda del consenso de un equipo. El debate debe estar siempre basado en evidencias claras de las acciones realizadas y de los resultados conseguidos.

CAF incluye una lista de ejemplos apropiados para ayudar a identificar las evidencias idóneas. Esta lista no es exhaustiva ni es necesario que reúna todos los ejemplos posibles, sino solo aquellos que son pertinentes para la institución. No obstante, se recomienda que el equipo encuentre otros que también considere pertinentes.

El papel de los ejemplos es explicar con mayor detalle el contenido de los subcriterios con el fin de:

- examinar cómo responde la institución a los requisitos expresados en el subcriterio,
- ayudar a identificar las evidencias y
- ser un indicador de buenas prácticas en esa área en particular.

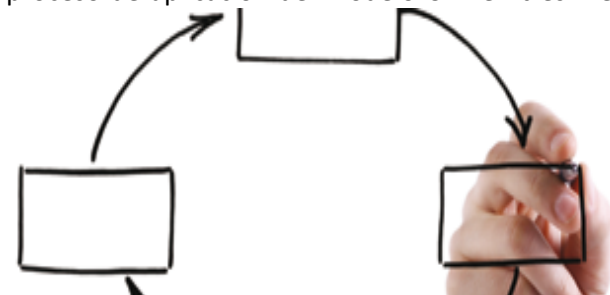
Cómo se puntúa

CAF ofrece dos sistemas de puntuación: el sistema clásico y el sistema de puntuación afinado. Ambos sistemas se explican en detalle en este documento. Se recomienda utilizar el sistema clásico de puntuación si una institución no está familiarizada con la autoevaluación o no tiene experiencia con las técnicas de Gestión de la Calidad Total.

Duración del proceso de autoevaluación

Si comparamos la realidad y las preferencias y nos basamos en los diferentes estudios, un plazo de dos a tres días parece muy corto como para llevar a cabo una autoevaluación fiable, mientras que diez días o más parece un período demasiado largo. Es difícil sugerir un calendario ideal del proceso de autoevaluación CAF, ya que hay demasiadas variables, como los objetivos de la dirección, el tiempo, los recursos y la experiencia que se pueden emplear, los datos disponibles, el tiempo y la información de los grupos de interés y las presiones políticas. Sin embargo, para la mayoría de las instituciones, lo normal es que dure un máximo de 5 días, incluidas las evaluaciones individuales y la sesión o sesiones de consenso.

La gran mayoría de las instituciones completó todo el proceso de aplicación del modelo CAF en tres meses,



incluyendo la preparación, la autoevaluación, la redacción de las conclusiones y la formulación de un plan de acción.

Tres meses parece ser, por lo tanto, el periodo de tiempo ideal para permanecer concentrado en el proceso. Dedicarle más tiempo aumenta el riesgo de que disminuya la motivación y el interés de todas las partes implicadas. Además, puede que la situación haya cambiado entre el inicio y el final del proceso de autoevaluación. En este caso, la evaluación y la puntuación ya no serían muy exactas. Esto es muy probable, puesto que la mejora de una institución mediante CAF es un proceso dinámico de mejora continua y la actualización de los datos y de la información es, por tanto, parte de ese proceso.

6

Paso 6

Redactar un informe con los resultados de la autoevaluación

Un informe típico de autoevaluación debe seguir la estructura CAF (como se muestra en el esquema A) y contener al menos los siguientes elementos:

- los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada subcriterio con el respaldo de las evidencias pertinentes;
- una puntuación basada en el panel de puntuación;
- ideas para las acciones de mejora.

Para que el informe pueda servir de base para las acciones de mejora, es crucial que los directivos de la institución lo acepten de manera oficial y, si es posible, lo refrenden y aprueben. Esto no debe ser un problema si el proceso de comunicación ha funcionado bien. Los directivos deben confirmar su compromiso de implantar las acciones de mejora. En esta fase, también resulta esencial comunicar los resultados más significativos a todo el personal de la institución y a los grupos de interés que hayan participado.



Fase 3: Plan de mejora y fijación de las prioridades

7

Paso 7

Redactar un plan de mejora

Retroalimentación de los usuarios de CAF: Falta de mediciones.

Muchas instituciones se han encontrado con obstáculos a la hora de aplicar CAF por primera vez. La falta de mediciones ha sido claramente el mayor problema en muchas de las instituciones públicas que estaban realizando por primera vez su autoevaluación, lo que suele dar lugar a la implantación de sistemas de medición como primera acción de mejora.

El procedimiento de autoevaluación debe ir más allá de la redacción de un informe para cumplir el objetivo de la implementación de CAF. Debe conducir directamente a un informe de acciones para mejorar el rendimiento de la institución.

Este plan de acción de mejora es uno de los principales objetivos del esfuerzo de la autoevaluación CAF y también el medio para aportar información vital para el sistema de planificación estratégica de la institución. Debe hacer realidad un plan integrado para la institución para mejorar su funcionamiento como un todo. En concreto, la lógica del informe reside en que:

1. Es un plan de acción sistemático e integrado que abarca todo el funcionamiento y capacidad operativa de la institución.
2. Es el resultado del informe de autoevaluación, por lo que está basado en evidencias y en datos ofrecidos por la propia institución y, lo que es más importante, desde el punto de vista del personal de la misma.
3. Se elabora a partir de los puntos fuertes, se orienta a las debilidades de la institución y responde a cada una de ellas con las acciones de mejora adecuadas.

Priorizar las áreas de mejora

Al preparar el plan de mejora, los directivos podrían plantearse la utilización de un enfoque estructurado que incluya las siguientes preguntas:

- ¿dónde queremos estar dentro de dos años, de acuerdo con la visión general y la estrategia de la institución?
- ¿qué acciones necesitamos desarrollar para alcanzar esas metas (definición de la estrategia/tareas)?

El proceso para elaborar un plan de mejora puede estar estructurado de la siguiente manera: la directiva, tras consultar con los grupos de interés más relevantes,

1. recoge ideas para la mejora a partir del informe de autoevaluación y las ordena por temas comunes;
2. analiza las áreas de mejora y las ideas sugeridas y luego formula las acciones de mejora teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la institución;
3. prioriza las acciones de mejora utilizando criterios, acordados con anterioridad, para calcular su impacto (bajo, medio, alto) en las áreas de mejora, tales como:
 - el peso estratégico de la acción (una combinación del impacto en los grupos de interés, del impacto en los resultados de la institución y de la visibilidad interna y externa) y
 - la facilidad de implementación de las acciones (analizando el nivel de dificultad, los recursos necesarios y la rapidez en su realización).
4. Asigna personas concretas a cada acción, así como el calendario y los hitos más importantes e identifica los recursos necesarios (véase el esquema B de la página 18).

Con el fin de tener una clara perspectiva general, puede ser útil conectar las acciones de mejora que se están desarrollando con la estructura de CAF.

Una manera de priorizar es combinar:

1. la puntuación por criterio y subcriterio, lo que da una idea del rendimiento de la institución en todos los campos, y
2. los objetivos estratégicos clave.

Recomendaciones

Aunque la autoevaluación CAF es considerada como el principio de una estrategia de mejora a largo plazo, pondrá de relieve de manera irremediable unas cuantas áreas que pueden abordarse con relativa rapidez y

facilidad. Actuar sobre ellas ayudará a la credibilidad del programa de mejora y proporcionará retornos inmediatos de la inversión en tiempo y formación realizada. Además, supone un incentivo para continuar: el éxito llama al éxito.

Es una buena idea que las personas que han llevado a cabo la autoevaluación participen también en las actividades de mejora. Esto lo suelen considerar como un reconocimiento personal y estimula su confianza y motivación. También pueden convertirse en embajadores de futuras iniciativas de mejora.

Los componentes de los grupos de autoevaluación.

Los componentes del equipo de autoevaluación han invertido mucha energía en este proceso, la mayoría de las veces compaginándolo con su trabajo diario. A menudo empiezan su trabajo en el grupo de autoevaluación con algo de desconfianza sobre la utilidad de esa tarea, el compromiso de los directivos, los peligros de ser abierto y sincero, etc. Poco tiempo después, cuando ven que se toman en serio las cosas, aparece la motivación e, incluso, el entusiasmo y al final asumen plenamente los resultados. Tienen el potencial para ser los candidatos más motivados para formar parte de los equipos de mejora y conviene que sean tratados de acuerdo con este papel.

El plan de acción que resulte de la autoevaluación debería integrarse en el proceso de planificación estratégica de la institución y formar parte de la gestión global de la misma.

8

Paso 8 **Comunicar el plan de mejora**

Como se ha mencionado antes, la comunicación es uno de los factores críticos de éxito de una autoevaluación y de las acciones de mejora que la siguen. Las actividades de comunicación deben proporcionar la información necesaria, por los medios adecuados, a los destinatarios adecuados y en el momento preciso no solo antes o durante la autoevaluación, sino también después.

Cada institución debe decidir a título individual si hace público o no el informe de autoevaluación, pero se considera una buena práctica informar a todo el personal sobre sus resultados (por ejemplo, las principales conclusiones de la autoevaluación, las áreas en las que resulta más necesario actuar y las acciones de mejora previstas). Si no se hace, se corre el riesgo de desaprovechar la oportunidad de crear una plataforma para el cambio y la mejora.

En cualquier comunicación de los resultados es siempre una buena práctica enfatizar las cosas que la institución hace bien y de qué manera trata de mejorar. Hay muchos casos de instituciones que dan por descontados sus puntos fuertes y olvidan a veces, o incluso no son conscientes, de lo importante que es celebrar el éxito.

9

Paso 9 **Implementar el plan de mejora**

Como ha quedado descrito en el paso 7, es muy importante formular el plan de acción de mejora y las prioridades. Muchos de los ejemplos del modelo CAF se pueden considerar como un primer movimiento hacia las acciones de mejora. Las buenas prácticas y las herramientas de gestión existentes pueden ligarse con los diferentes criterios del modelo. En la página siguiente se muestran algunos ejemplos.

La implementación de las acciones de mejora debe basarse en un enfoque apropiado y coherente y en un proceso de control y evaluación y habría que precisar los plazos y los resultados esperados, designar a una persona responsable de cada acción (“un propietario”) y se deben considerar escenarios alternativos para las acciones complejas.

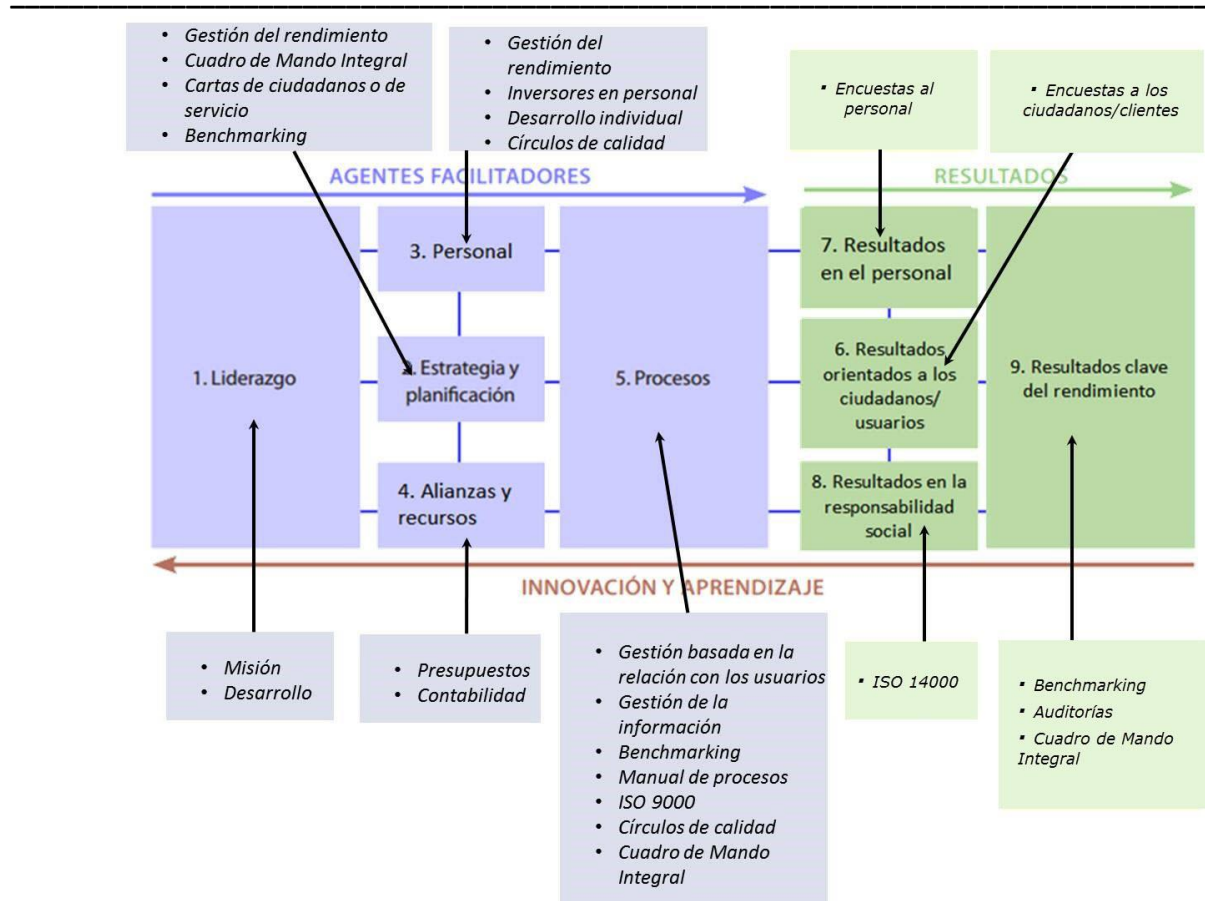
Cualquier proceso de gestión de la calidad debe basarse en un control sistemático de la implementación y la evaluación de los resultados a corto y más largo plazo. Con este control se puede ajustar lo planeado durante la implementación y posterior evaluación de los resultados para comprobar lo que se ha logrado y su impacto global. Para mejorar esto, es necesario establecer mecanismos de medición del rendimiento de las acciones (indicadores de rendimiento, criterios de éxito, etc.). Las instituciones pueden utilizar el ciclo PDCA (PLANIFICAR, DESARROLLAR, CONTROLAR, ACTUAR) para gestionar las acciones de mejora, que deben integrarse en los procesos habituales de las

instituciones para obtener el máximo beneficio de las mismas.

Cada vez hay más países que organizan sistemas de reconocimiento basados en la autoevaluación del modelo CAF. Además, esta autoevaluación puede llevar al reconocimiento de los **niveles de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, o EFQM®**, en sus siglas en inglés (www.efqm.org).

La implementación de los planes de acción de CAF facilita el uso permanente de herramientas de gestión tales como el Cuadro de Mando Integral (CMI), encuestas de satisfacción de usuarios y personal, sistemas de evaluación del rendimiento, etc.

El modelo CAF. Acciones de mejora



10

Paso 10 Planificar la siguiente autoevaluación

La utilización del ciclo PDCA para gestionar el plan de acción implica una nueva evaluación con CAF.

Supervisar el progreso y repetir la evaluación

Una vez que se ha elaborado el plan de acción para la mejora y que ha comenzado la implementación de los cambios, es importante asegurarse de que estos tienen un efecto positivo y no están influyendo negativamente en aquello que la institución ya venía haciendo bien.

Algunas instituciones han establecido una autoevaluación periódica en su proceso de planificación: sus

evaluaciones son programadas para informar de los objetivos anuales establecidos y de las ofertas de recursos financieros.

Los paneles de evaluación CAF son herramientas fáciles de usar, pero potentes a la hora de evaluar el progreso actual del plan de acción para la mejora.

ESQUEMA A: Modelo de ficha de autoevaluación para la puntuación clásica

CRITERIO 1: EL LIDERAZGO				
Evaluación del criterio 1				
Considerar lo que el líder de la institución está haciendo para...				
SUBCRITERIOS				
1.1 Dirigir la institución a partir del desarrollo de su misión, visión y valores.				
1.2 Dirigir la institución educativa y de formación, su funcionamiento y su mejora continua.				
1.3 Motivar y apoyar al personal de la institución y actuar como modelo de referencia.				
1.4 Gestionar relaciones efectivas con las autoridades políticas y otros grupos de interés.				
Subcriterios	Fortalezas	Áreas de mejora	Puntuación y justificación /100	(Opcional) Acciones
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
Total /400				
Media /100				

ESQUEMA B: Ficha para las acciones

PROGRAMA DE ACCIÓN 1 (por ejemplo, LIDERAZGO)	
Acción 1.1	Descripción de la acción.
Promotor	La máxima autoridad responsable de una acción concreta, que la desea y la apoya.
Responsable de la acción	La persona o servicio que está a cargo de la acción.
Equipo de la acción	Las personas designadas para implementar la acción (pueden ser personas de dentro o fuera de la institución).
Contacto	
Alcance	
Grupos de interés	
Fortalezas según la autoevaluación	
Contexto y áreas de la mejora	
Alternativas para explorar	
Limitaciones	
Recursos humanos necesarios (personas/días)	
Presupuesto	
Producto/servicio final	
Fecha de inicio	
Plazo estimado	

Glosario



A

Administración Electrónica

Es el uso de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) en las administraciones públicas. Junto con el cambio organizativo y las nuevas técnicas, contribuye a mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos, así como a fortalecer el apoyo a las políticas públicas. La administración electrónica se considera un facilitador para llevar a cabo una administración mejor y más eficiente. Puede mejorar el desarrollo e implementación de las políticas públicas y ayudar al sector público a hacer frente a las demandas potencialmente conflictivas de la prestación de cada vez mejores servicios con menos recursos.

Alianza

Colaboración duradera con otras entidades, sobre una base comercial o no comercial, con el fin de alcanzar una meta común, creando así valor añadido para la institución y sus usuarios/grupos de interés.

Análisis DAFO

Análisis de las debilidades, amenazas (dificultades potenciales), fortalezas y oportunidades (ventajas potenciales) de una institución.

Análisis PEST

El término proviene de las siglas inglesas “Análisis político, económico, social y tecnológico” y describe un marco de factores macro-medioambientales utilizados en el análisis de los componentes del entorno de la

gestión estratégica. En este mismo contexto también se usa STEER (que tiene en cuenta los factores socio-culturales, tecnológicos, económicos, ecológicos y regulatorios) o PESTLE (del inglés, Políticos, Económicos, Sociológicos, Tecnológicos, Legales y Medioambientales). Se parte de la premisa de que, si la institución es capaz de auditar su entorno actual y de evaluar posibles cambios, estará en mejores condiciones que sus competidores para dar respuesta a los cambios.

Aprendizaje

Adquisición y comprensión de conocimientos e información que pueden conducir a la mejora o al cambio. Ejemplos de actividades de aprendizaje de las instituciones son las de *benchmarking/benchlearning*, evaluaciones internas y externas, auditorías y estudios sobre buenas prácticas. Los ejemplos de aprendizaje individual incluyen actividades formativas y de desarrollo de habilidades.

- **Entorno de aprendizaje**

Entorno dentro de una red de trabajo donde tiene lugar el aprendizaje bajo la forma de adquisición de habilidades, de compartir conocimiento, de intercambio de experiencias y de diálogo sobre buenas prácticas.

- **Escuela de aprendizaje**

Institución en la que el personal amplía continuamente su capacidad para alcanzar los resultados deseados, donde se promueven nuevos y amplios modelos de pensamiento, donde la

aspiración colectiva es libre y donde el personal está continuamente aprendiendo dentro del contexto global de la institución.

Arquitectura empresarial

Es un marco que permite a una institución planificar cómo puede utilizar la tecnología para apoyar sus objetivos estratégicos y operativos. Incluye descripciones sobre cómo los procesos, la información y los sistemas de información trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos establecidos por la institución.

Auditoría

Auditar es una función de control independiente para examinar y evaluar las actividades de una institución y sus resultados. Las auditorías más comunes son: la financiera, la operativa, la de las TIC, la de conformidad y la de gestión. En la auditoría se pueden distinguir tres niveles de actividad de control:

1. Control interno realizado por la dirección.
2. Auditoría interna realizada por una sección independiente dentro de la institución. Además de actividades de conformidad/regulación, puede también jugar un papel en el control de la eficacia de la gestión interna de la institución.
3. Auditoría externa realizada por un órgano independiente ajeno a la institución.

B

Benchmark

Un logro calificado con un nivel alto (denominado a veces como “el mejor de la clase”; ver *benchmarking* abajo) una referencia o patrón de medida para comparar o un nivel de rendimiento reconocido como el estándar de excelencia para un proceso específico.

Benchmarking

Hay muchas definiciones de *benchmarking*, pero las palabras clave asociadas a este término son “hacer comparaciones con otros”. “El *benchmarking* simplemente trata de hacer comparaciones con otras instituciones y aprender luego las lecciones que nos revelan esas comparaciones” (Fuente: Código de Conducta del *Benchmarking* Europeo). En la práctica, el *benchmarking* normalmente engloba:

- Comparar aspectos del rendimiento de manera regular (funciones y procesos) con aquellas instituciones que son reconocidas por sus buenas prácticas. A veces se hace referencia al mejor de la clase, pero, como nadie puede estar seguro siempre

de quién es el mejor, se prefiere el término “bueno”.

- Identificar brechas en el rendimiento.
- Buscar nuevos enfoques para propiciar mejoras en el rendimiento.
- Continuar con la implementación de mejoras.
- Realizar un seguimiento supervisando el progreso y revisando los beneficios.

El *benchmarking* en las administraciones públicas europeas se centra normalmente en los aspectos del aprendizaje y ahora se prefiere referirse a él como “*benchlearning*”, puesto que se reconoce que aprender a mejorar compartiendo los conocimientos, la información y a veces los recursos es una forma efectiva de introducir el cambio en la institución Reduce riesgos, es efectivo y ahorra tiempo.

- **Benchmarking estratégico**

Se utiliza cuando las instituciones buscan mejorar su rendimiento general examinando las estrategias a largo plazo y los enfoques generales que han permitido el éxito a los más eficientes. Supone comparar aspectos de alto nivel, como las competencias, el desarrollo de productos y servicios nuevos, un cambio en el equilibrio entre las actividades o una mejora en las capacidades para abordar los cambios en el entorno.

Buenas prácticas

Enfoques, métodos y rendimientos excelentes que conducen a los logros excepcionales. Indican prácticas de gestión innovadoras o interesantes que han sido identificadas fuera de la institución por medio del *benchmarking* y el *benchlearning*.

C

Calidad (en el contexto del sector público)

Prestación de un servicio público con un conjunto de características/rasgos, que alcanzan o satisfacen, de forma sostenible:

- Los requerimientos/especificaciones (ley, legislación, normativa).
- Las expectativas de los ciudadanos/ usuarios.
- Las expectativas de otros grupos de interés (políticos, financieros, institucionales, personal).

El concepto de calidad ha evolucionado en las últimas décadas:

- **Control de calidad**

El control de calidad se centra en el producto/servicio, que se controla basándose en especificaciones escritas y estándares. Los métodos para el control estadístico de la calidad (métodos de muestreo) se han desarrollado desde los años 20 del siglo pasado

- **Aseguramiento de la calidad**

El aseguramiento de la calidad se centra en los procesos centrales con el fin de garantizar la calidad del producto o servicio. Incluye el control de la calidad. Este concepto, que nació en los años cincuenta y se usó mucho durante los años ochenta y noventa con las normas ISO 9000, ya no se usa. Ha sido reemplazado por el concepto de Gestión de la Calidad Total.

- **Gestión de la Calidad Total o Gestión de la Calidad**

La Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management, TQM en sus siglas inglesas) es una filosofía de gestión que implica a toda la institución en su conjunto (procesos centrales, de gestión y de apoyo) en asumir la responsabilidad de la calidad y asegurar la calidad de sus productos/ servicios y de sus procesos, buscando siempre mejorar la efectividad de sus procesos en cada ámbito. La TQM debe abordar la mayoría de las dimensiones de la institución mediante un enfoque holístico de gestión para satisfacer las necesidades o requisitos del usuario. El enfoque involucra a los grupos de interés. El concepto TQM surgió en la década de los 80. TQM (Total Quality Management, Gestión de la Calidad Total), QM (Quality Management, Gestión de la Calidad) TQ, (Total Quality, Calidad Total) son el mismo concepto, aunque algunos autores hacen algunas diferenciaciones.

Ciclo PDCA

Ciclo de cuatro fases que hay que seguir para conseguir la mejora continua, tal y como establece Deming:

- Planificar (fase de proyecto)
- Desarrollar (fase de ejecución)
- Controlar (fase de revisión)
- Actuar (fase de acción, adaptación y corrección)

Pone de relieve que los programas de mejora deben comenzar con una cuidada planificación, convertirse en acciones eficaces que deben ser controladas y, en su caso, adaptadas para pasar de nuevo a la planificación, en un ciclo continuo.

Ciudadano/usuario

El término ciudadano/usuario refleja la compleja relación entre la administración y los administrados. La persona a quien se dirigen los servicios tiene que ser considerada como ciudadano, un miembro de una sociedad democrática con derechos y obligaciones (por ejemplo, contribuyentes, actores políticos, etc.). La persona también debe ser considerada como usuario, no sólo en el contexto de la prestación de servicios en donde adopta la posición de un beneficiario de dichos servicios, sino también en un contexto en el que tiene que cumplir con sus obligaciones (pago de impuestos o multas), donde tiene derecho a ser tratada de forma adecuada y justa sin descuidar el interés por sus necesidades.

Coaching

El *coaching* o “asesoramiento personal” es una acción que facilita el cambio y que permite a un miembro de la institución crecer según sus propias necesidades y aprovechar al máximo su potencial gracias al “coach” o “asesor” (por ejemplo, un compañero), el cual le ayuda a clarificar sus objetivos y le proporciona las herramientas necesarias para llevarlos a cabo.

Código de conducta

De modo explícito o implícito, se trata de reglas y recomendaciones para el comportamiento de individuos, grupos profesionales, equipos u instituciones. Los códigos de conducta también pueden aplicarse a actividades específicas tales como auditorías o *benchmarking* y normalmente hacen referencia a normas éticas.

Co-diseño/Co-decisión/Co-producción/Co-evaluación.

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

Competencias

Las competencias son los conocimientos, las habilidades y las actitudes de una persona puestas en práctica en un puesto de trabajo. Cuando una persona es capaz de llevar a cabo con éxito una tarea, se considera que ha alcanzado un nivel de competencia.

Conflicto de intereses

Un 'conflicto de intereses' en el sector público se refiere a un conflicto entre el deber público y el interés privado de un empleado público en el que su interés privado puede influir indebidamente en el rendimiento de sus deberes oficiales. Aun cuando no haya evidencia de acciones incorrectas, el conflicto de intereses puede crear una apariencia de incorrección que puede debilitar la confianza en su capacidad para actuar debidamente.

Conocimiento

Se puede definir como "la información modificada por la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión". El conocimiento es el resultado del trabajo de transformación realizado sobre una información concreta. El conocimiento se diferencia de los datos o de la información porque requiere una capacidad humana cognitiva de apropiación. Ejemplos: conocimiento práctico, especializado o técnico, *know-how*.

Consenso

Como su nombre indica, consiste en llegar a un acuerdo y, generalmente, sigue a una autoevaluación previa en la que los evaluadores individuales se reúnen para comparar y debatir sus valoraciones y puntuaciones individuales. El proceso normalmente termina cuando todos los evaluadores logran un acuerdo sobre la evaluación, dando como resultado una puntuación global y una evaluación de la institución.

Cuadro de Mando Integral

Conjunto de mediciones cuantitativas que evalúan hasta qué punto la institución cumple su misión y alcanza sus objetivos estratégicos. Estas mediciones se desarrollan alrededor de cuatro puntos de vista: innovación y aprendizaje (gestión de recursos humanos), procesos internos, usuarios y gestión financiera. Los indicadores de cada enfoque están vinculados entre sí mediante una relación de causa-efecto. Estas relaciones se basan en hipótesis que hay que supervisar permanentemente. El CMI es también una herramienta de comunicación muy útil de la dirección para informar al personal de la institución y a

los grupos de interés del grado de cumplimiento del plan estratégico. El CMI se utiliza cada vez más en el sector público europeo. Hay que señalar que se puede usar en la evaluación CAF.

Cultura de la institución

Conjunto de comportamientos y valores y la ética que se transmiten, practican y refuerzan entre los miembros de una institución, influenciados por tradiciones y sistemas nacionales, sociopolíticos y legales.

D**Desarrollo sostenible**

Desarrollo que permite alcanzar las necesidades actuales sin comprometer la posibilidad de que las futuras generaciones puedan cubrir las suyas.

Descripción del puesto de trabajo

Perfil completo de las funciones (descripción de tareas, responsabilidades, conocimientos, competencias y habilidades). La "descripción del puesto de trabajo" es un instrumento fundamental para la gestión de recursos humanos. Constituye un elemento de conocimiento, análisis, comunicación y diálogo. Se puede considerar como un contrato entre la institución y el propietario del puesto. Además, es un factor clave para que tanto el empleador como el empleado sean conscientes de sus responsabilidades (según B. Dubois y K. Rollot)

Diagrama de proceso (flujograma)

Representación gráfica de la serie de acciones que tienen lugar dentro de un proceso.

Diversidad

El término "diversidad" se asocia a las diferencias y puede referirse a los valores, actitudes, cultura, filosofía o convicciones religiosas, conocimientos, habilidades, experiencia y estilo de vida entre los grupos o los individuos dentro de un grupo. Puede también estar basada en el género, el origen étnico o nacional, la discapacidad o la edad. En la administración pública, se considera una institución se considera diversa si refleja la sociedad a la que sirve.

E**ECTS (Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos)**

Un sistema de créditos es un método que permite que estos puedan ser asignados a todos los elementos de un programa de estudios. La definición de créditos en los términos de educación superior se refiere a parámetros tales como la carga de trabajo del alumnado, número de horas lectivas y los

objetivos de formación. El Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos es un sistema centrado en el estudiante y está basado en las tareas que ha de llevar a cabo este para alcanzar los objetivos del programa, los cuales se definen en términos de adquisición de conocimientos, destrezas y competencias.

Economía

“Economía” y “economizar” se refieren a una gestión financiera prudente, reduciendo costes a través de un proceso de compras más eficiente y ahorrando dinero sin que ello afecte a la calidad de los productos o a los objetivos.

ECVET

(Crédito Europeo para la Educación y Formación Profesional)

Sistema europeo de acumulación y transferencia de unidades, diseñado para la educación y la formación profesional europeas. Consiste en demostrar y registrar las competencias, destrezas y conocimientos adquiridos por el alumnado dirigidas a obtener una cualificación, un diploma o una certificación profesional. Este sistema apoya el “reconocimiento del aprendizaje previo” (RPL, del original inglés) dentro del marco del aprendizaje continuo.

Eficacia

La relación entre el objetivo establecido y el impacto, efecto o resultado alcanzado.

Eficiencia

Resultados en relación a las inversiones o costes. La eficiencia y la productividad pueden contemplarse como una misma cosa. La productividad puede medirse teniendo en cuenta o bien todos los factores de producción (productividad total de los factores), o bien un factor específico (productividad del trabajo o productividad del capital).

Eficiencia/Eficacia/Economía

La regla de las tres “es”, economía, eficacia y eficiencia (ver definiciones arriba), usada en el sector público, ha añadido recientemente la Ética y el Medioambiente, creando así la regla de las cinco “es” (del inglés Efficiency, Effectiveness, Economy, Ethics, Environment), muy valiosa para la gestión de la calidad.

Encuesta

Recogida de datos sobre opiniones, actitudes o conocimiento de individuos y grupos. Es frecuente que solo se le pida que participe a una muestra de la población total.

Enseñanza virtual

Uso de la nueva tecnología multimedia y de internet para mejorar la calidad de la educación y la formación, mediante el acceso a distancia a los recursos y servicios, junto con colaboraciones e intercambios.

Entrada (Input)

Cualquier clase de información, conocimiento, material o recurso utilizado para la producción.

EQUIS (del inglés, Sistema Europeo de Mejora de la Calidad)

Sistema para mejorar y certificar la calidad de las instituciones europeas de gestión de la educación superior. Este sistema internacional de auditoría estratégica y acreditación europea se implementa por la EFMD (del inglés, Fundación Europea para el Desarrollo de la Gestión) de acuerdo con criterios internacionales.

ERASMUS

Programa de la Comisión Europea cuya finalidad es promover la cooperación entre las instituciones de educación superior, sobre todo, por medio de la movilidad de profesores y estudiantes por los estados miembros de la UE y los países asociados (Liechtenstein, Noruega y Turquía)

Estrategia

Plan a largo plazo de acciones priorizadas para alcanzar una meta esencial o global o para cumplir una misión.

- Corto plazo. Generalmente, menos de un año.
- Medio plazo. Periodo de uno a cinco años.
- Largo plazo. Más de cinco años.

Estructura organizativa

Manera en la que se estructura una institución, es decir, la división de las áreas de trabajo o de las funciones, los



canales formales de comunicación entre la dirección y el personal y la manera en que las tareas y las responsabilidades se distribuyen en toda la institución.

Estudiante

Persona que está aprendiendo en un contexto organizado y estructurado o siguiendo un curso de formación.

Ética

En el servicio público el término “ética” puede definirse como aquellos valores y normas comunes que los empleados públicos asumen en el cumplimiento de sus deberes. La naturaleza moral de estos valores y normas, que pueden ser explícitos o implícitos, se refiere a lo que se considera como comportamiento correcto, incorrecto, bueno o malo. En tanto que los valores sirven como principios morales, las normas pueden también establecer lo que es legal y moralmente correcto en una determinada situación.

e-Twinning

Hermanamiento electrónico entre dos o más instituciones educativas o de formación europeas. *E-Twinning* es también un proyecto intersectorial dentro del programa integrado de la Comisión Europea ‘Educación y formación continua’.

Evaluación

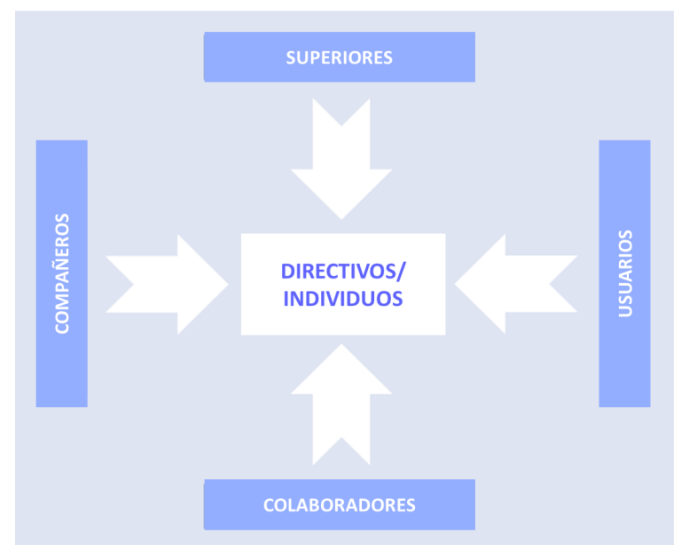
Comprobación de si las acciones llevadas a cabo han producido los efectos deseados y si con la realización de otras acciones se habrían alcanzado mejores resultados a menor coste.

Evaluación del rendimiento

Debe entenderse dentro del contexto de la gestión. Normalmente, el sistema de gestión de una institución incluirá la evaluación del rendimiento de cada uno de los empleados en su puesto de trabajo. Esta práctica ayuda al seguimiento del rendimiento de la institución a nivel global y por departamentos agregando el rendimiento individual a diferentes niveles de gestión dentro de la institución. La entrevista de evaluación personal entre el empleado individual y un directivo es la forma más común de llevar a cabo una evaluación. Durante la entrevista, además de una evaluación de su rendimiento, se pueden valorar otros aspectos de la labor del trabajador, incluidos su nivel de conocimiento del trabajo y sus competencias, a partir de los cuales se pueden identificar las necesidades de formación. En un enfoque TQM, el proceso PDCA, basado en la mejora continua, se usa a nivel individual: PLANIFICAR el trabajo

para el año siguiente, realizar el trabajo (DESARROLLAR), CONTROLAR su realización durante la entrevista de evaluación del rendimiento y hacer las adaptaciones (ACTUAR) necesarias para el año siguiente: los objetivos, los medios y las competencias requeridas. Hay varias formas de incrementar la objetividad de la evaluación del rendimiento:

- La evaluación hacia arriba, donde el personal evalúa a los directivos de los que dependen directamente.
- La evaluación de 360 grados, donde los directivos son evaluados desde varios puntos de vista: superiores, compañeros, colaboradores y usuarios del servicio.



Evidencias

Información que justifica una declaración o hecho. Se consideran esenciales para sacar conclusiones definitivas o para formarse un juicio sobre algo.

Excelencia

Práctica destacada a la hora de gestionar una institución y lograr unos resultados basados en un conjunto de conceptos fundamentales de Gestión de la Calidad Total, tal como son formulados por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, en sus siglas en inglés). Estos conceptos son: orientación a resultados y al usuario, liderazgo y perseverancia en la gestión por procesos y hechos, implicación del personal, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social corporativa.



Factores críticos de éxito

Condiciones previas que deben ser cumplidas para alcanzar un determinado objetivo estratégico. Pone de relieve aquellas

actividades o resultados clave en donde un rendimiento satisfactorio es esencial para el éxito de la institución.

Flujo ascendente

Dirección del flujo, por ejemplo, de la información o de las decisiones desde los niveles inferiores de una institución a los superiores. Lo contrario es el flujo descendente.

Flujo descendente

Flujo de información y decisiones desde los niveles más altos a los niveles más bajos de una institución. Lo contrario es el flujo ascendente (*bottom-up*).

G

Gestión del cambio

Entraña, por un lado, la generación de los cambios necesarios en una institución, generalmente precedidos de programas de modernización y reforma y, por otro lado, el dominio de la dinámica del cambio por medio de la institución, la implementación y apoyo a ese cambio.

Gestión del conocimiento

Gestión explícita y sistemática del conocimiento vital y de sus procesos asociados de creación, institución, difusión, utilización y explotación. Es importante mencionar que el conocimiento engloba tanto el conocimiento tácito (que se encuentra en las mentes de las personas), como el explícito (codificado y expresado como información en bases de datos, documentos, etc.). Un buen programa de conocimiento se dirigirá a los procesos de desarrollo y transferencia entre las dos formas básicas de conocimiento anteriormente mencionadas. En la mayoría de las instituciones, el conocimiento más importante se refiere a: el conocimiento de los usuarios; el ligado a los procesos, a productos y servicios y adaptado a las necesidades de los usuarios; el conocimiento del personal; la memoria de la institución, recurriendo a lo aprendido en el pasado o en cualquier otro momento; conocimiento de las relaciones; activos de conocimiento y las mediciones y gestión del capital intelectual. En la gestión del conocimiento se utiliza una gran variedad de prácticas y procesos. Algunos de los más comunes son los que se refieren a crear y descubrir, compartir y aprender (comunidades de conocimiento), organizar y gestionar.

Gestión de la Calidad Total

La Gestión de la Calidad Total (GCT o TQM en sus siglas en inglés) es una filosofía de gestión que persigue la mejora continua de los procesos usando herramientas analíticas e implicando a la institución en su conjunto.

Hay varios modelos de Gestión de la Calidad Total. Los más usados son EFQM, CAF, Malcolm Baldrige (EEUU) e ISO 9004.

Gestión de los recursos humanos

Gestión, desarrollo y utilización de los conocimientos, las habilidades y el pleno potencial del personal de una institución, con el fin de apoyar la política y los planes de la institución y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Gestión del rendimiento

Un modelo de control interactivo basado en un acuerdo. Su núcleo operativo reside en la capacidad de las partes de encontrar el equilibrio adecuado entre los recursos disponibles y los resultados deseados. La idea básica de la gestión del rendimiento en las operaciones es equilibrar, por un lado, los objetivos y recursos de la mejor manera posible y, por otro lado, la eficiencia y la calidad, asegurando que los efectos deseados se consiguen de la forma más eficiente posible.

Gobernanza

Los principales elementos de una buena gobernanza pública están determinados por la designación de un marco de autoridad y control. Este marco establece la obligación de informar sobre el logro de los objetivos, la transparencia ante a los grupos de interés sobre las acciones y el proceso de toma de decisiones, la eficacia y la eficiencia, la receptividad a las necesidades de la sociedad, la anticipación a los problemas y tendencias y el respeto a la ley y a las normas.

Grupos de interés

Son todos aquellos que tienen un interés, ya sea financiero o no, en las actividades de la institución. Los grupos de interés internos y externos pueden ser clasificados en cuatro categorías principales: las autoridades políticas, los ciudadanos/usuarios, las personas que trabajan en la institución y los socios. Ejemplos de grupos de interés: los responsables políticos, los ciudadanos/usuarios, los empleados, la sociedad, los organismos de inspección, los medios de comunicación, los socios, organizaciones, etc. Las organizaciones gubernamentales son también grupos de interés.

H

Homologación

Proceso dirigido a integrar estudios (o partes de estudios) llevados a cabo en el extranjero, con estudios (o partes de estudios) organizados por las instituciones educativas nacionales.

**Indicadores**

Mediciones indicativas (por ejemplo, las que muestran los resultados de una acción).

Indicadores clave de rendimiento

Son las mediciones más críticas y miden el rendimiento de los procesos clave, contenidos en los criterios 4 y 5 de CAF, que influyen de forma más directa en la eficacia y eficiencia de los resultados clave de rendimiento. Un buen ejemplo de satisfacción de los usuarios pueden ser las mediciones de los resultados en los ciudadanos/usuarios del rendimiento de los procesos que se han puesto en marcha para proporcionarles productos y prestarles servicios.

Indicadores de rendimiento

Son las numerosas mediciones operativas que se utilizan en la Administración Pública para ayudarnos a controlar, entender, predecir y mejorar nuestra manera de funcionar y actuar. Para medir el rendimiento de una institución se utilizan varios términos: resultados, mediciones, indicadores, parámetros. Sin embargo, la terminología no es lo más importante, por lo que se puede utilizar aquella con la que nos sintamos más cómodos y familiarizados. Según el principio de Pareto, alrededor del 20% de lo que hacemos produce el 80% de los resultados. Por consiguiente, es importante que al menos midamos el rendimiento de aquellos procesos que son esenciales para conseguir los resultados deseados.

Información

Colección de datos organizados para crear un mensaje; es un dato que tiene sentido. Una de las formas más comunes de definir la información es describirla como los hechos de los que hemos tenido conocimiento sobre algo o alguien. Ejemplo: Ley, norma, legislación, procedimiento, informe, guía de uso, correo, correo electrónico, artículo, instrucción, presentación, mensaje, gráfico, formulario, libro o revista de contenidos, plan.

Informe de autoevaluación

Informe que describe los resultados de la autoevaluación. Este informe debe incluir los puntos fuertes y las áreas de mejora de la institución. También puede contener de forma opcional propuestas para la mejora de algunos proyectos clave.

Informe de sostenibilidad

Evalúa el nivel de compromiso de las instituciones en materia de derechos humanos, condiciones de trabajo y

de contratación, diálogo social, protección del medio ambiente, gobernanza y contribución de la institución al desarrollo de la comunidad en la que está operando. Estos conceptos van dirigidos a los inversores que quieren tomar decisiones de inversión hacia actividades cuyo impacto alcanza el equilibrio ecológico y que, en la medida de lo posible, contribuyen al progreso social y al fortalecimiento de la transparencia y de la ética empresarial. Las instituciones públicas con capacidad para endeudarse en los mercados pueden recurrir a una agencia de evaluación de la sostenibilidad para lograr una calificación de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) y así obtener préstamos de fondos socialmente responsables (ISR, Inversiones Socialmente Responsables).

Innovación

El proceso de plasmar las nuevas ideas en nuevos servicios, procesos, herramientas, sistemas e interacción humana. Una institución puede ser considerada innovadora cuando una determinada tarea se lleva a cabo de una forma nueva en el lugar de trabajo o cuando ofrece a los usuarios un nuevo servicio prestado de una manera diferente.

Institución pública/administración pública

Cualquier institución, servicio o sistema que actúa conforme a una dirección política y es controlada por un gobierno electo (nacional, federal, regional o local). Incluye las instituciones que se ocupan del desarrollo de las políticas y de hacer cumplir la ley, es decir, materias que no pueden considerarse servicios en sentido estricto.

ISO

ISO (del inglés, International Organization for Standardization) es una red global que identifica qué normas internacionales son exigibles a las empresas, los gobiernos y la sociedad, las desarrolla en alianza con los sectores que las van a poner en práctica, las adopta por medio de procedimientos transparentes basados en aportaciones nacionales y las ofrece para que sean implantadas en todo el mundo. Las normas ISO especifican los requisitos para obtener los mejores productos, servicios, procesos, materiales y sistemas y para la implantación de buenas prácticas organizativas, de gestión y de evaluación de la conformidad.

**Laboratorios de aprendizaje**

Sistema donde el ordenador asume el papel de estimulador de la capacidad operacional del estudiante y de catalizador del proceso de

aprendizaje. El término puede referirse a cualquier entorno de aprendizaje en donde la capacidad operativa del estudiante se insta y estimula por medio de tecnologías digitales.

Liderazgo

Manera en que los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y visión de la institución. Refleja cómo desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo y los implementan en la institución mediante las acciones y comportamiento adecuados. Indica cómo están implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión se desarrolla, implementa y revisa y que las instituciones están centradas en el cambio y la innovación. La palabra “liderazgo” puede también hacer referencia al grupo de líderes que dirigen la institución.

Líderes

Tradicionalmente, el término “líder” se asocia con aquellos que tienen alguna responsabilidad dentro de la institución. Este término también puede hacer referencia a aquellas personas que, gracias a su competencia en un área particular, son reconocidas por los demás como modelo de referencia.

Logros del aprendizaje

Lo que se espera que un estudiante sepa, entienda o sea capaz de demostrar después de la culminación de un proceso de aprendizaje, así como las habilidades específicas intelectuales y prácticas obtenidas y demostradas por medio de una ejecución satisfactoria de una unidad didáctica, curso o programa (definición de la UNESCO).

M

Mapa de procesos

Representación gráfica de la serie de acciones que tienen lugar entre los procesos.

Medición de la percepción

Medición de las impresiones y opiniones subjetivas de un individuo o de un grupo de personas., por ejemplo, la percepción de los usuarios sobre la calidad de un producto o un servicio.

Mentor

Persona con experiencia que dedica su sabiduría y experiencia a fomentar el desarrollo de otra persona que tiene destrezas que adquirir y objetivos profesionales que alcanzar. (de acuerdo con C. Cuerrier)

Misión

La descripción de lo que una institución debe conseguir para sus grupos de interés. La misión de una institución del sector público deriva de una política pública o de un mandato legal; es su razón de ser. Los objetivos finales que quiere alcanzar esta en el marco de su misión están formulados en su visión y traducidos en objetivos estratégicos y operativos.

Modelo de referencia

Personas u organizaciones que sirven como modelo por su comportamiento o papel social para que otras personas las limiten o aprendan de ellas.

O

Objetivos

La formulación de una situación deseada que describe los resultados o los efectos que se desea conseguir tal y como están definidos en la misión de la institución.

- **Objetivos estratégicos**

Son objetivos globales a medio y largo plazo que indican la dirección en la que quiere avanzar una institución. Describen los resultados o efectos finales que quieren perseguir.

- **Objetivos operativos**

La formulación más concreta de un objetivo estratégico, por ejemplo, en el ámbito de una sección. Un objetivo operativo puede transformarse automáticamente en un conjunto de actividades y tareas.

Objetivos SMART

Establecen lo que una institución quiere alcanzar. Se recomienda que los objetivos sean SMART, esto es:

- Específicos (*Specific*): concretan lo que se desea conseguir.
- Medibles (*Measurable*): cuantificables
- Alcanzables (*Achievable*)
- Realistas (*Realistic*): deberán contar con los recursos necesarios.
- Temporizados (*Timed*): dentro de un plazo razonable.

P

Personal

Todos los empleados de una institución, tanto si trabajan a tiempo completo como a tiempo parcial o de forma eventual.

Plan de acción

Documento que contiene un plan de tareas, asignación de responsabilidades, metas para la implementación del

proyecto (por ejemplo, objetivos, plazos) y recursos necesarios (por ejemplo, horas, dinero).

Plazo

Periodo de tiempo en que se deben alcanzar los resultados.

Políticas públicas

Plan de acción con un fin determinado llevado a cabo por organismos y funcionarios públicos para gestionar un problema o un asunto de interés público. Incluye una acción o inacción del gobierno, decisiones o no decisiones, e incluso puede suponer la elección entre alternativas competitivas.

Procedimiento

Descripción detallada y bien definida de cómo deberían desarrollarse las actividades.

Proceso

Serie de actividades entrelazadas que transforma un conjunto de entradas en productos, aportando de este modo un valor añadido. La naturaleza de los procesos en una institución pública puede variar considerablemente, desde actividades relativamente abstractas (como, por ejemplo, el apoyo a formulación de políticas o a la regulación de actividades económicas) a otras actividades más concretas de la prestación de servicios. Se pueden distinguir cuatro tipos de procesos:

- Procesos centrales, que son esenciales para la prestación de productos y servicios.
- Procesos de dirección, que dirigen la institución y prestan apoyo a los procesos.
- Procesos de apoyo, que proporcionan los recursos necesarios.

De entre todos estos, los procesos clave son los de máxima importancia para la institución.

Proceso de Bolonia

Proceso de reforma europea tendente a la creación de un Espacio de Educación Superior Europeo para 2010. Está dirigido por los 46 países participantes en cooperación con varias organizaciones internacionales, incluido el Consejo de Europa. El proceso de Bolonia trata de construir puentes para facilitar la movilidad de las personas que deseen pasar de un sistema educativo a otro o de un país a otro. En consecuencia, los sistemas de titulación, por ejemplo, muestran cada vez más similitudes estructurales.

Proceso de mejora continua

La mejora permanente de los procesos clave de la institución en términos de calidad, economía o duración del ciclo. En este proceso, la implicación de todos los grupos de interés de la institución suele ser un requisito previo.

Producto

El resultado o resultados inmediatos de un proceso. Se distingue entre productos intermedios y finales: los primeros se refieren a las fases intermedias del proceso, estén o no relacionadas con la transición de un departamento a otro o de un proceso a otros; los segundos están relacionados con los beneficiarios directos de los productos o servicios. Estos beneficiarios pueden ser de dentro o fuera de la administración.

Programa de Aprendizaje Continuo

Principal programa de financiación europea en el área de educación y formación. Por primera vez, un programa único (2007-2013) cubre las posibilidades de formación desde la infancia hasta una edad avanzada.

Propietario del proceso

Persona responsable del diseño, mejora y rendimiento del proceso, así como de su coordinación e integración dentro de la institución. Sus responsabilidades incluyen las siguientes:

- Comprender el proceso: cómo se lleva a cabo en la práctica.
- Dirigir el proceso: cómo encaja dentro de una visión más amplia; quiénes son los grupos de interés internos y externos y en qué medida satisface sus expectativas; cómo se relaciona con otros procesos.
- Comunicar el proceso a los grupos de interés internos y externos.
- Controlar y medir el proceso: en qué medida es eficaz y eficiente.
- Comparar el proceso: cómo lo hacen otras instituciones y qué podemos aprender de ellas (*benchmarking*).
- Prever el proceso: qué visión tenemos del proceso a largo plazo y qué tenemos que hacer para alcanzarlo.
- Informar sobre el proceso: qué se puede mejorar concretamente, dónde están sus debilidades y cómo podemos abordarlas.

Siguiendo estos pasos, el propietario del proceso tiene la oportunidad de mejorarlo de forma continua.

Q**Quick Win (Resultados positivos rápidos)**

Acción que puede ser realizada de forma fácil y rápida (en pocas semanas) y que anima al personal a implementar acciones estratégicamente más importantes, pero también más difíciles.

R**Recursos**

El término “recursos” comprende el conocimiento, el trabajo, el capital, las instalaciones o la tecnología que utiliza una institución para desarrollar sus tareas.

Red

Una institución informal que conecta personas o instituciones que pueden o no contar con una línea formal de mando. A menudo, los miembros de una red comparten valores e intereses.

Relación proveedor-usuario

Cada elemento de una estructura educativa o de formación proporciona un servicio que es usado por otros. Por ejemplo:

- La enseñanza básica facilita al alumnado una educación secundaria; lo mismo ocurre con la educación secundaria con respecto a estudios superiores; es decir, cada curso facilita al alumnado su entrada al siguiente.
- Cada profesor o formador proporciona el aprendizaje que el alumnado ha de usar. Este aprendizaje lo utilizan colegas de otras materias (por ejemplo, matemáticas, ciencias, tecnología, inglés y viceversa).
- Los centros educativos aportan a la sociedad ciudadanos formados.
- Los cursos de formación profesional aportan a la economía personal cualificado.
- Las empresas ofrecen espacios para las prácticas, etc.

Rendición de cuentas

Consiste en la obligación de responder de las responsabilidades conferidas y aceptadas y de informar sobre la utilización y gestión de los recursos encomendados. Las personas que asumen responsabilidades se comprometen a responder a las cuestiones que se les planteen y a informar a aquellos a los que han de rendir cuentas sobre los recursos y actuaciones que están bajo su control. Así ambas partes tienen asignados sus deberes.

Rendimiento

Medida del logro alcanzado por un individuo, un equipo, una institución o un proceso.

Rentabilidad

Relación entre los beneficios implícitos en los objetivos de la institución y el coste para conseguirlos, incluyendo el posible coste social. Ver también “efectividad”.

Responsabilización

Proceso por el cual se proporciona mayor autoridad a un individuo o a un grupo de personas en el proceso de toma de decisiones. Puede darse a los ciudadanos o a los empleados implicando a la persona o al grupo y garantizándoles un grado de autonomía en sus acciones o decisiones.

Responsabilidad social

Compromiso de las instituciones públicas y privadas para contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con el personal y sus familias, con la comunidad y la sociedad, para mejorar la calidad de vida. El objetivo es que tanto las instituciones como la sociedad en general obtengan beneficios mutuos.

Resultados clave del rendimiento

Son los resultados que la institución está alcanzando en relación con su estrategia y planificación y con las necesidades y demandas de los diferentes grupos de interés (resultados externos) y los resultados de la institución en relación con su gestión y mejora (resultados internos).

S**Seguimiento**

Después de un proceso de autoevaluación y de la introducción de cambios en la institución, se realiza un seguimiento para medir la consecución de los objetivos. El análisis debe propiciar la creación de nuevas iniciativas y un ajuste en la estrategia y planificación más en consonancia con las nuevas circunstancias.

SEQuALS (del inglés Supporting the Evaluation of Quality and the Learning of Schools, Apoyo a la Evaluación de Calidad y al Aprendizaje en los Centros Educativos).

Sistema para evaluar la calidad de la educación secundaria basado en la sinergia entre la autoevaluación y la evaluación externa (véase www.sequals.org y www.syneva.net).

Servicios electrónicos

Servicios públicos ofrecidos mediante las tecnologías de la información y de la comunicación.

Sistema de gestión de la calidad (SGC)

Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una institución con el fin de mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de su rendimiento.

Sistema de gestión de la información

Proporciona información operativa para gestionar la institución mediante mediciones permanentes del cumplimiento de objetivos, riesgos, mediciones de la calidad, auditorías internas, sistemas de control internos e información sobre la autoevaluación.

T**Tormenta de ideas**

Herramienta de trabajo en equipo usada para generar ideas sin limitaciones en un período corto de tiempo. La regla más importante es evitar cualquier tipo de crítica durante la fase de producción de las ideas.

Transparencia

Implica apertura, comunicación y rendición de cuentas. Es una extensión metafórica del significado que tiene en las ciencias físicas: un objeto “transparente” es aquél en el que puede verse a su través. Procedimientos transparentes pueden ser las reuniones abiertas, publicación del estado de las cuentas, normas sobre libertad de información, revisión del presupuesto, auditorías, etc.

Tutoría

Metodología por la cual el alumnado (o un pequeño grupo de alumnos) recibe una formación individual y personalizada

V**Valor**

Se refiere a los valores monetarios, de bienestar, culturales y morales. Los valores morales son más o menos universales, mientras que los valores culturales pueden variar de una institución a otra y de un país a otro. Los valores culturales dentro de una institución deberían ser transmitidos y practicados y estar relacionados con su misión. Pueden diferir mucho entre instituciones sin ánimo de lucro y empresas privadas.

Visión

El sueño alcanzable o la aspiración de lo que una institución quiere hacer y dónde le gustaría estar. El contexto de este sueño y aspiración viene determinado por la misión de la institución.

Anexo 1:

Lo que hay que saber sobre la aplicación de la TQM y el CAF*

1. Gestión de la calidad de la institución

De la calidad de los productos y servicios a la calidad de la institución

En los últimos años, las instituciones (inicialmente las empresas del sector privado, que compiten en el mercado, y luego las instituciones del sector público) han llegado a la conclusión de que la calidad de sus resultados depende de la calidad de la institución y, por lo tanto, han centrado su atención en este aspecto, haciendo extensivos los conceptos de calidad de los productos y servicios a las estructuras de las instituciones. De igual forma que la calidad de los productos y servicios significa "idoneidad para el uso", la calidad de las instituciones significa sustancialmente "idoneidad para el logro de objetivos".

En un contexto de cambio continuo, esta definición implica la capacidad de identificar los objetivos adecuados para los fines de la institución, así como la de lograr esos objetivos con las menores variaciones posibles y con el mínimo de recursos.

El concepto de calidad ha evolucionado gradualmente, desde el "control de calidad" (evitando la no conformidad/deficiencia en la ejecución) hasta el "aseguramiento de la calidad" (la acción preventiva sobre el sistema y los procesos para garantizar que el desarrollo, ejecución o suministro del producto o servicio cumple con las expectativas del usuario) y la "mejora continua" (que abarca la necesidad general de adaptación al cambio mediante la mejora del rendimiento y el enfoque de las instituciones encaminado a situar a estas entre las mejores).

Un hito importante en esta evolución se produjo en 1987 con la introducción de dos modelos de calidad que tendrían una influencia decisiva en desarrollos posteriores: el modelo estadounidense Malcolm

Baldrige y un modelo basado en normas internacionales (las normas ISO 9000 para los sistemas de gestión de la calidad).

El modelo Malcolm Baldrige se desarrolló en un entorno empresarial altamente competitivo (automoción y electrónica) y, por tanto, su objetivo último era la competitividad por lograr la satisfacción del cliente. Las normas ISO 9000 se desarrollaron en el marco de las relaciones entre empresas y entre estas y la Administración y, por lo tanto, su principal objetivo es garantizar que el producto/servicio suministrado a los clientes cumpla con las especificaciones acordadas. La "Certificación de los Sistemas de Calidad", introducida por las normas ISO 9000, tiende a ofrecer a los clientes "empresas" y "administraciones" una garantía a priori de que las instituciones elegidas como proveedores o socios cuentan con un sistema con las características necesarias para generar una calidad satisfactoria.

De este modo, coincidiendo con una movilización del mundo industrializado en el tema de la calidad como respuesta a la ofensiva japonesa, llegaron al mercado dos enfoques de calidad al mismo tiempo. Esto nos lleva hasta nuestros días, concretamente a la extensión progresiva de los conceptos y métodos de calidad (gestión de la calidad) a los servicios y a la administración pública.

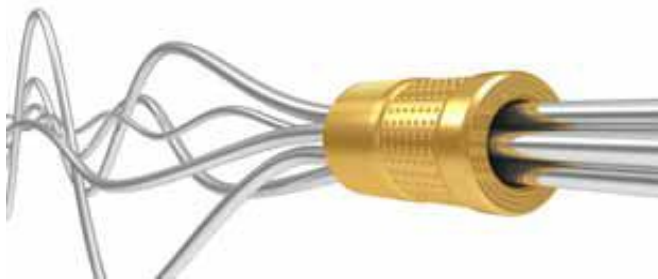
Los modelos de gestión de la calidad

Los "modelos" son herramientas útiles para gestionar una organización y mejorar su idoneidad para el logro de sus objetivos. Los modelos son representaciones simplificadas de realidades complejas, creados para que esas realidades sean más fáciles de interpretar y gestionar. Los modelos de gestión son numerosos y tienen objetivos diferentes. En la administración pública, por ejemplo, hay modelos de gestión para la innovación, para la gestión económica y financiera, para

* Aportación de Tito Conti y Sabina Bellotti, de Italia, para dar una visión más clara sobre los procesos de CAF en su totalidad, especialmente para los que no son usuarios de este modelo.

la gestión de los proyectos y procesos, para la evaluación previa, simultánea y posterior de los proyectos, para la evaluación de los directivos, para la gestión de los procesos de formación, para la evaluación del aprendizaje, etc. En cada caso, el modelo tiene como finalidad representar la dinámica específica, resaltando los factores críticos para el logro de los objetivos de la institución y haciendo caso omiso de otros factores de menor o nula importancia.

En la gestión de la calidad, también resultan útiles los modelos (representaciones de la dinámica de las instituciones). Los modelos de calidad simplemente representan esa dinámica como la relación entre las variables críticas de la institución (que se denominan habitualmente "Agentes facilitadores") y los objetivos y resultados del rendimiento que la institución pretende alcanzar. Actualmente, los dos tipos de modelos más importantes son los modelos basados en normas (la norma ISO 9001 es un ejemplo típico) y los modelos de mejora continua (tales como los modelos de Gestión de la Calidad Total [TQM] o modelos de excelencia).



Cuando el objetivo es normalizar los métodos de gestión, los criterios de evaluación, las mediciones, el lenguaje utilizado por las organizaciones entre sí (o entre las funciones de una de ellas), el modelo se convierte en un modelo prescriptivo. Las normas de los sistemas de gestión pueden aplicarse a una organización (normas internas) o a una industria, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. La norma ISO 9001, por ejemplo, es una norma internacional diseñada para demostrar, por medio de la certificación, la capacidad de las organizaciones para generar calidad y armonizar así las relaciones entre empresas y entre estas y los organismos públicos.

Si la institución fuera un sistema mecánico, todo lo que se necesitaría para alcanzar los niveles deseados de calidad serían normas y procedimientos adecuados. Sin embargo, la institución es un sistema técnico-social cuyo componente principal es su personal. Las normas y procedimientos son aun así necesarios, pero no suficientes para garantizar la calidad de los resultados y menos aún la mejora continua. La calidad basada en las

normas aporta a la institución una base sólida, ayuda a "mantener la casa en orden", a establecer un conjunto de normas, procedimientos y procesos para garantizar el rigor, la disciplina y los resultados consistentes. Sobre estos fundamentos tan sólidos se pueden construir nuevos progresos.

Cuando el objetivo es mantener y mejorar progresivamente la idoneidad para el logro de los objetivos, para superar la media se deben utilizar los modelos de Gestión de la Calidad Total o modelos de excelencia. Mientras que la calidad basada en las normas se puede dejar en manos de expertos cualificados, la Gestión de la Calidad Total requiere la implicación directa de la alta dirección, que debe identificar el punto de equilibrio adecuado para la institución. (El término "alta dirección" se refiere a un equipo directivo, no a un alto funcionario aislado).

Conviene subrayar que los modelos de gestión de la calidad total (como el modelo EFQM y el modelo CAF) deben considerarse herramientas para la gestión de toda la institución desde el punto de vista de la calidad. Si fuera necesario, estos pueden incluir la aplicación de las normas ISO 9000, con o sin certificación oficial, para garantizar que toda la institución o, más frecuentemente, una parte de ella logre determinados resultados con un alto nivel de fiabilidad (por ejemplo, cuando se trata de la vida, la salud y la seguridad de las personas o cuando el pleno cumplimiento de los plazos o la seguridad de los activos importantes resultan esenciales).

Hay una serie de modelos de Gestión de la Calidad Total, de ámbito nacional o regional (el Deming en Japón, el Malcolm Baldrige en los EE.UU., el de la EFQM y el CAF en Europa). Dependiendo de la finalidad para la que fueron creados (normalmente para fomentar la competitividad de sus respectivos sistemas socio-económicos), se desarrollaron y extendieron inicialmente como modelos para los premios a la calidad y más tarde evolucionaron hacia modelos para la mejora por medio de la autoevaluación. Pero incluso este enfoque resulta incompleto porque los modelos son, de hecho, herramientas de gestión que pueden ser utilizadas en todas las fases de las actividades de la institución.



La utilidad de los modelos de Gestión de la Calidad Total radica en su función de "brújula" para ayudar a los gestores a trazar un camino hacia la excelencia. Mediante una

representación gráfica, los modelos modernos ayudan a comprender los mecanismos de la institución y las relaciones causa/efecto entre las acciones/factores y los resultados de la misma.

El uso de modelos de Gestión de la Calidad Total (o de los modelos basados en ellos) se está extendiendo al sector público, en un intento de hacerlo más eficaz (mejora la calidad de vida de las personas y racionaliza las relaciones entre instituciones, ya sean estas con o sin ánimo de lucro) y más eficiente (mejora la relación coste-eficacia del sistema). CAF es un modelo que puede usar el sector público. Está basado en el modelo EFQM, que fue pensado en un principio para el sector empresarial y que se ha desarrollado en el ámbito europeo para que lo pueda utilizar cualquier tipo de organismo público.

Un método para optimizar la gestión

Si queremos que los modelos aporten una ventaja estratégica y organizativa, deben ser implantados junto con el ciclo PDCA (Planificar-Desarrollar-Controlar-Actuar). El modelo es la brújula, la herramienta que indica a la institución "dónde" debe investigar, intervenir y medir. Para entender "cómo" hacerlo, necesita dotarse de los instrumentos culturales adecuados para la planificación, el desarrollo, el control y la actuación, o lo que es lo mismo, los conocimientos técnicos y organizativos y las habilidades típicas de la Gestión de la Calidad Total. Así como el modelo ayuda a la institución a trazar un camino, el ciclo PDCA proporciona la metodología de trabajo que le permite conseguir sus objetivos. El ciclo PDCA es simplemente una manera de racionalizar la gestión de la institución mediante la definición de una secuencia óptima de actividades:

1. Definir claramente los objetivos que pretende lograr la institución a partir de las necesidades de los usuarios a los que van dirigidos. Esta fase se identifica con la letra "P" ("PLANIFICAR");
2. Realizar las actividades planificadas mediante la correcta formulación y gestión de los procesos y su seguimiento con indicadores específicos. Esta fase se identifica con la letra "D" ("DESARROLLAR");
3. Controlar el resultado de la planificación y el desarrollo en relación con los parámetros asumidos por la institución (objetivos, comparaciones, tendencias). Esta fase se identifica con la letra C ("CONTROLAR");
4. Tomar las decisiones adecuadas: correcciones, mejoras, estabilización en nuevos niveles de rendimiento. Esta fase se identifica con la letra A ("ACTUAR").

Este tipo de enfoque de la gestión es poco frecuente, especialmente entre los organismos públicos. Normalmente, se contemplan una fase de Planificación y otra de Desarrollo: una secuencia incompleta que no puede garantizar la calidad sostenible en los resultados. Si la institución quiere crecer, aprender de la experiencia, mejorar, necesita incorporar las fases de CONTROL y ACTUACIÓN.

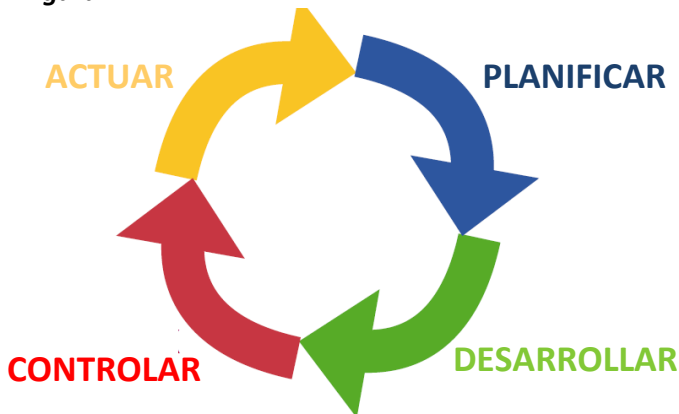
La institución puede mejorar y aprender solo si, después de la planificación y el desarrollo, analiza las causas de las diferencias entre los resultados reales y los esperados e identifica los puntos débiles.

El ciclo PDCA se describe como una metodología "heurística", ya que parte de idea pragmática subyacente de que el progreso no se logra de un golpe, sino a través de una serie de hallazgos afortunados. Esto es especialmente importante en una cultura que tiende a responder al fracaso de un plan cancelándolo todo y comenzando de nuevo desde cero, sin un análisis suficiente de las razones del fracaso, con el resultado de que se puedan volver a repetir los mismos errores. Con el enfoque de planificación, desarrollo y corrección, aprendemos de nuestros errores y los vamos resolviendo poco a poco. El primer paso para una institución que está aprendiendo es, por tanto, establecer una cultura PDCA, que le facilite el aprendizaje a partir de sus errores (que nunca se pueden eliminar totalmente, por muy eficaces que puedan ser los sistemas de prevención).

El ciclo PDCA se puede aplicar a un proyecto específico, a un proceso o a un proyecto piloto, pero alcanza su máximo potencial cuando se aplica a toda la institución y a su ciclo de trabajo anual. El punto de partida no suele ser una entidad de reciente creación, sino una institución con su planificación y funcionamiento ya en marcha. En este caso, es mejor comenzar por la fase de CONTROL, con una autoevaluación que analice las condiciones actuales de la institución. Por tanto, la secuencia será: CAPD.

La Figura 1 representa el ciclo PDCA.

Figura 1:



El modelo CAF se describe habitualmente como un modelo de autoevaluación (fase de CONTROL), dado que la autoevaluación y la mejora son actividades "nuevas" cuya importancia se ha puesto de manifiesto sólo en las últimas décadas. En la práctica, sin embargo, la institución que realmente abraza la filosofía de CAF pronto se da cuenta de que el modelo se puede utilizar en cada fase del ciclo PDCA, es decir, a lo largo del periodo anual de actividades de la institución.

¿Por qué son importantes la autoevaluación y la mejora continua?

La autoevaluación, en la definición EFQM, es un análisis exhaustivo, sistemático y regular de las actividades y los resultados de una institución desarrollado por ella misma con arreglo a un modelo de Gestión de la Calidad Total.

Las instituciones llevan a cabo autoevaluaciones para identificar sus fortalezas y debilidades (áreas potenciales de mejora). De igual manera que la fase de "CONTROL" del ciclo PDCA, la autoevaluación solo es completa si va seguida de mejoras planificadas y revisadas a lo largo del tiempo. Pero esta no es la única razón por la que merece la pena llevar a cabo los procesos de autoevaluación y mejora; hay también otras razones, que en algunos casos tienen un impacto significativo en la cultura de la institución:

1. Favorecen el consenso, la comunicación, la participación y la delegación de responsabilidades, motivando al personal.
2. Proporcionan una fotografía de la situación real de la institución basada no sólo en datos objetivos sino también en la voz de su personal, poniendo así de

manifiesto aquellos aspectos y elementos que la dirección puede que no llegue a percibir o no sepa hacerlo.

3. Centran la atención en el cliente/usuario/ciudadano, y le convierte en el principal motor de los cambios posteriores y las mejoras en los servicios;
4. Permiten a la institución fortalecer y mejorar sus competencias actuales y el conocimiento mediante la comunicación y la formación.
5. Son realmente importantes para la administración pública, donde no hay retroalimentación del mercado, es decir, no se recibe el veredicto final emitido por el cliente cuando toma la decisión de comprar.

2. Principios básicos de los modelos de Gestión de la Calidad Total: Agentes facilitadores

El objetivo de la autoevaluación con los modelos de Gestión de la Calidad Total es identificar las áreas susceptibles de mejora por medio de un análisis sistemático. Los modelos dividen el análisis en una serie de Criterios, que se corresponden con los elementos que se van a analizar y que, a su vez, se subdividen en subcriterios y ejemplos. En el apartado anterior se introdujo el concepto de Agentes facilitadores y de Resultados y se incluyó una figura que ilustra la relación causa-efecto entre ellos. La Figura 2 muestra los criterios para los Agentes facilitadores y para los Resultados (esperados o logrados), adoptados por los modelos basados en la Gestión de la Calidad Total como el modelo CAF.

En la fase de PLANIFICACIÓN, el lado derecho del modelo se ve ante todo como el lugar en el que se definen los resultados esperados (objetivos); la fase de DESARROLLO, como el lugar en el que surgen los resultados obtenidos de forma gradual en relación con los objetivos; la fase de CONTROL, como el área en la que se muestran los resultados obtenidos y el punto de partida para el análisis de la diferencia entre los resultados y los objetivos. Los resultados que se reflejan en esta fase deben considerarse como la punta visible de muchos icebergs. La naturaleza y la explicación de los resultados sólo se pueden encontrar en la parte sumergida del iceberg, que en el modelo corresponde a la parte izquierda, los Agentes facilitadores. Aquí es donde se pueden encontrar las claves para mejorar los resultados del lado derecho.

Dado que el proceso de autodiagnóstico debe identificar las causas de las disfunciones, parece lógico que la evaluación deba comenzar por considerar los resultados, midiendo el impacto de las actividades con el fin de rastrear las causas últimas de cualquier área de mejora entre los Agentes facilitadores. Sin embargo, la secuencia propuesta por los modelos de Gestión de la Calidad Total para las instituciones que deseen llevar a cabo una autoevaluación consiste en evaluar, en primer lugar, la idoneidad de los objetivos que se persiguen (idoneidad de los Agentes facilitadores) y, a continuación, la eficacia (tal y como se refleja en los resultados del rendimiento).

Con la experiencia, conforme aumenta el nivel de madurez organizativa, la institución se dará cuenta de que el enfoque para el diagnóstico, que va de los resultados a los Agentes facilitadores, es la mejor opción para la autoevaluación. Sin embargo, al principio, sobre todo si el grupo de autoevaluación no tiene experiencia de diagnóstico, se aconseja utilizar la secuencia de causa-efecto, siempre que: 1) la autoevaluación de los Agentes facilitadores se revise a la luz de los resultados, y 2) el diagnóstico de los puntos débiles encontrados destaque correctamente los vínculos entre los efectos (resultados) y las causas (gestión de los Agentes facilitadores). A medida que pasa el tiempo, la capacidad de diagnóstico de la institución debe aumentar, lo que le permitirá comprender mejor los vínculos entre los resultados y los procesos que los generan, así como entre los procesos y los Agentes facilitadores subyacentes.

Antes de utilizar el modelo CAF, se debe examinar el significado que tienen para la institución los Criterios relacionados con los Agentes Facilitadores.

Liderazgo

El liderazgo se suele considerar como la locomotora de la mejora continua, el “factor clave” de todos los modelos de Gestión de la Calidad Total. Estos modelos hacen una distinción conceptual entre la figura del director y la figura del líder. En este debate, las dos figuras se presentan como los extremos, para resaltar las diferencias entre sus características distintivas. Concretamente, el director es la figura clásica del modelo jerárquico de Weber, prácticamente en desuso ya. Resulta difícil de encontrar un director o un líder en estado puro. Son más comunes los perfiles mixtos, pero sin duda los rasgos del director aún prevalecen, sobre todo en el sector público. Aquí se hace referencia a los líderes cuando predominan las características de líder y,

a los directores, cuando son las características de gestor las que predominan.

El **director** es experto en la gestión de organizaciones complejas, tiene experiencia en planificación operativa, ejecución y control (previsibilidad, minimización de la variabilidad), en el control de costes y en la medición de resultados. El director favorece un enfoque riguroso y



disciplinado. Considera al personal como un recurso y su papel se define mediante tareas específicas. Se trata de una visión mecanicista en la que las personas se perciben como partes de una máquina, pero a pesar de que tienen dotes claras “adicionales” con respecto a una máquina, se encuentran en desventaja por una inclinación potencial a no cumplir con las normas y a eludir el control. En consecuencia, la estructura de la institución (preferentemente una pirámide jerárquica) se diseña y dirige para evitar los comportamientos anómalos.

El director es adecuado para la gestión de la institución en períodos de relativa estabilidad, cuando las condiciones externas e internas son predecibles. Sólo este punto ya nos indica que estos son tiempos difíciles para el gestor: los escenarios externos cambian rápida y continuamente; dentro de la institución, el rigor y la disciplina ya no son un hecho. Cuando el director es incapaz de dirigir porque las herramientas tradicionales escapan a su control, existe una probabilidad muy alta de crisis y de abandono de responsabilidades.

En general, el director es una figura adecuada para la gestión de sistemas “cerrados” o “semicerrados”, donde las “ventanas” al entorno exterior se reducen al mínimo indispensable. Los inevitables canales de comunicación con el exterior se supervisan de cerca para asegurar que sólo se transmite lo esencial (materiales, productos, servicios, información). Cualquier otra cosa podría dar lugar a la contaminación

cultural, al desorden, a la incertidumbre y, por lo tanto, debe ser filtrada.

Las características principales del **líder** son la imaginación, la creatividad, el interés y la confianza real en el personal considerado en términos de su potencial positivo (el conocimiento, las competencias y la creatividad que ofrece) en vez de su potencial negativo (que el líder cree que puede contener por medio de la motivación y la participación). El líder no se contenta con el statu quo y siempre está buscando oportunidades de mejora, es curioso y se ve atraído por territorios inexplorados. Está convencido de que las personas tienen un potencial oculto y disfruta encontrándolo y potenciándolo, poniéndolas a prueba, ayudándolas a crecer y a que se conviertan también en líderes. Aprecia y premia los resultados, especialmente a través de una mayor responsabilidad. El líder considera que la naturaleza de las instituciones requiere un sistema cohesionado con valores compartidos, como el respeto mutuo, la confianza y un sentido de pertenencia (formar parte de un equipo). Aplica de forma transparente criterios de evaluación del rendimiento, en particular en lo relativo a los comportamientos apreciados y a los no deseados en la institución. No deja a su personal a su suerte en situaciones de riesgo, sino que apoya y fomenta su crecimiento.

El líder sabe que los resultados excelentes sólo se pueden obtener por medio de la sinergia, es decir, de la mejora de los resultados obtenidos por una verdadera integración. Por ello, da importancia a las relaciones interpersonales formales e informales. Está especialmente dotado para liderar la institución en momentos en que la coyuntura y el futuro (y, por lo tanto, los objetivos) son inciertos. Sabe cómo aumentar las capacidades y la energía mediante la búsqueda de oportunidades de sinergia y de alianzas fuera de la institución.

En general, el líder es apropiado para la gestión de sistemas abiertos, ya que entiende que, dado que los recursos suelen ser escasos, las sinergias externas proporcionan una oportunidad para mejorar su capacidad de generar valor. En consecuencia, no evita los territorios ajenos ni considera los contactos externos como una fuente de contaminación peligrosa; antes al contrario, el mundo exterior le ofrece alianzas y oportunidades para el enriquecimiento mutuo que estimulan la mejora y la innovación.

Como se señaló anteriormente, la figura del gestor y la del líder no son mutuamente excluyentes. En la práctica, ambos están presentes, en mayor o menor medida, y la “dosis” de uno u otro dependerá del tipo de institución y del contexto geográfico, económico, histórico y político en el que opera. Las coyunturas tan cambiantes de la actualidad demandan ahora más que nunca las dotes de liderazgo. Al mismo tiempo, la competencia entre los sistemas económicos requiere una mayor atención al uso eficiente de los recursos, en otras palabras, más rigor. Lo que se necesita, por lo tanto, es una combinación adecuada de liderazgo y de gestión, no tanto en un individuo concreto como en el sistema de gobierno. En otras palabras, las instituciones que dan prioridad al dinamismo y a la innovación deben ser dirigidas por un líder.

Al igual que todos los modelos de excelencia que promueven una visión dinámica de la calidad, CAF destaca la importancia del papel del líder. En primer lugar, porque como se señaló anteriormente, este papel es especialmente necesario hoy en día; y, en segundo lugar, porque venimos de un largo período histórico dominado absolutamente por la figura clásica del gestor propuesto por el modelo jerárquico-funcional. Por esta razón, la literatura CAF utiliza con frecuencia el término “líder” como sinónimo de “jefe”. Debe interpretarse en términos generales como una figura que combina las dotes del líder con las del gestor, en la mezcla más adecuada para ese papel específico.

CAF también subraya la importancia, para la gestión de una institución, del cumplimiento de una serie de valores comunes asumidos obligatoriamente por todo el sector público de la Unión Europea: legalidad, transparencia, equidad, respeto a la diversidad y rechazo de los conflictos de interés. En particular, el respeto a la diversidad significa no sólo tolerancia, sino también la búsqueda activa de políticas de igualdad de género (en lo que respecta al acceso y uso de los servicios y a los grupos de interés involucrados en la cadena de producción de servicios, incluidos los propios recursos humanos de la institución) y de igualdad para grupos sociales desfavorecidos, respeto a las diferencias étnicas y religiosas, de orientación sexual, etc.

La cuestión de los conflictos de interés defiende el principio de que los actores deben anteponer el respeto a las leyes y al bien público (concretamente, la responsabilidad respecto de los resultados de la acción pública) a los suyos propios y a los de intereses privados de otros; es decir, deben mantener una posición de

independencia a fin de evitar la toma de decisiones o la adopción de medidas en situaciones de conflicto de interés real o aparente. Los líderes son responsables de la difusión oficial de códigos de conducta dentro de sus instituciones (por ejemplo, el código de conducta para el personal del sector público). Mejor aún, deben redactar documentos específicos en los que se concreten los códigos de conducta y valores de acuerdo con las características específicas de la institución.

Los líderes actúan para facilitar que sus instituciones se adapten a las necesidades y exigencias cambiantes de la sociedad y para fortalecer su papel y la eficacia de su rendimiento. También promueven iniciativas y crean las condiciones para fomentar la innovación (introducción de métodos no probados anteriormente) y la modernización (transferencia de buenas prácticas desarrolladas por otros, en consonancia con los programas nacionales y europeos). Esto es especialmente importante cuando disminuyen o fluctúan los recursos disponibles, situación en la cual la capacidad de liderazgo permite superar la carencia habitual de motivación (“no podemos hacer nada porque no tenemos los recursos”) y dirigir a la institución para lograr los cambios necesarios para mejorar el rendimiento y las condiciones de trabajo, incluso con menos recursos.

Por último, los líderes se aseguran de que la introducción de la tecnología vaya acompañada de una revisión de la institución y de su trabajo para convertirlo en una oportunidad para la mejora continua de los resultados del rendimiento definidos por la misión, la visión y la planificación estratégica de la institución.

Estrategia y planificación

El ciclo PDCA, un concepto fundamental en la mejora continua, se aplica a todos los niveles, desde las iniciativas individuales, proyectos y procesos (micronivel) hasta la institución en su conjunto (macronivel). En este último caso, se acostumbra a contar con una planificación operativa de carácter anual y una planificación estratégica para un ciclo plurianual. En este sentido, la política y la estrategia representan la fase “P” de las acciones anuales o a largo plazo de una institución.

El primer concepto clave relativo a la planificación introducido por la Gestión de la Calidad Total es que los objetivos, las estrategias y los planes deben hundir sus raíces en la visión y la misión de la institución (por lo tanto, la visión y la misión deben ser definidas previamente y revisadas continuamente para tener en

cuenta las condiciones cambiantes). Una objeción frecuente es que los objetivos de la administración pública son generales y decididos fuera de la institución (heterodirigidos) y la posibilidad de diferenciación es mínima. Esta objeción no es pertinente en los sistemas de calidad modernos: incluso si el “qué” hacer está completamente definido, la calidad, que se refiere al “cómo”, deja un amplio margen de maniobra. En la práctica, el “qué” cuenta también muy a menudo con libertad de movimiento creciente una vez que se han tenido en cuenta la lógica de la creación de valor para los usuarios y otros grupos de interés y el uso óptimo de los recursos. El análisis de la política y estrategia de la institución debe considerar también la voluntad de introducir innovaciones en la gestión de la misma y hacer frente a los problemas de la comunidad, que es la misión de los organismos del sector público.



El segundo concepto clave relativo a la planificación introducido por la Gestión de la Calidad Total y el ciclo PDCA en particular es que la condición previa para satisfacer las expectativas de los usuarios sobre el valor generado por la institución es saber cuál es ese valor que ellos esperan. Los inputs para la planificación deben incluir, por tanto, información completa sobre la situación actual y las simulaciones o previsiones sobre los efectos de lo que se está planificando. La atención a los grupos de interés (en primer lugar, los ciudadanos) y a sus necesidades es, por tanto, fundamental. Para obtener una información completa de esas necesidades, el primer paso es elaborar un mapa de todos los grupos de interés de la institución. En el enfoque PDCA, las

revisiones periódicas deben realizarse de forma conjunta con ellos (o sus representantes) para supervisar la evolución de las necesidades y su grado de satisfacción. La calidad de esta información y su análisis sistemático son una condición sine qua non para la calidad de los resultados, como también lo es la capacidad de la institución para adoptar un enfoque proactivo de trabajo; es decir, no sólo para responder a las exigencias del sector público y de las empresas, sino también para prever los problemas que puedan surgir mediante el desarrollo de un ambiente interno sensible a los cambios en la sociedad y a las oportunidades que ofrecen los avances en el conocimiento y la tecnología.

El tercer concepto fundamental relativo a la calidad de la planificación se conoce como el despliegue de las políticas y de los objetivos. Tiene su origen en las grandes empresas, pero es aún más importante en la administración pública. El despliegue de las políticas es la etapa en la que la estrategia se traduce en macro-objetivos e implica tanto a los dirigentes políticos como a los altos directivos de la institución. Sus objetivos deben definir resultados medibles y viables. Los directivos son responsables de la introducción de objetivos, es decir, la definición y validación de objetivos operativos coherentes con la política. Se han desarrollado metodologías que utilizan procesos interactivos de arriba abajo y de abajo hacia arriba para verificar la viabilidad de los objetivos, lo que es crucial cuando se fijan objetivos ambiciosos. Una ventaja adicional es que todos los niveles están involucrados en la definición y validación de los objetivos. Esto es sumamente importante para lograr una amplia participación y responsabilización en la fase de ejecución.

La formulación y el despliegue eficaces de las políticas se refuerzan con la definición de estrategias, es decir, de escenarios que se centran en las actuaciones de la institución con resultados a medio o largo plazo. Estos escenarios se desarrollan después de un análisis del contexto externo en el que opera la institución y de la evaluación del rendimiento previo.

La formulación de las estrategias aumenta la capacidad para implementar servicios eficaces cuando se apoya en planes y programas que detallan los objetivos y los resultados esperados de cada sección de la institución. Técnicamente hablando, un objetivo puede ser definido como tal si va acompañado

de un indicador que establezca el nivel de cambio que se pretende conseguir (resultado esperado), del valor mínimo por debajo del cual el objetivo no es válido y del plazo en que dicho cambio tiene que haberse logrado.

La experiencia con modelos de Gestión de la Calidad Total, incluido CAF, ha demostrado que, en muchas ocasiones, los aspectos innovadores de la planificación no se llegan a comprender en su totalidad. Una vez que se llega a comprender el alcance y el ámbito de aplicación del ciclo PDCA, se llega lógicamente a la idea de que la satisfacción de los usuarios de una actividad depende del grado de conocimiento de sus expectativas y de lo que se haga para satisfacerlas.

Cualquiera que sea la actividad, el primer paso es comprender las expectativas de los usuarios de dicha actividad y de los restantes grupos de interés afectados directa o indirectamente. Será entonces cuando quede claro que la auto-referencia es totalmente incompatible con la satisfacción justa de las expectativas de los ciudadanos y que los indicadores y sistemas de seguimiento de los resultados utilizados en la fase de ejecución posterior deben quedar definidos durante la planificación.

Personal

La Gestión de la Calidad Total requiere un cambio de perspectiva en relación con el papel y la importancia del personal, cuyos miembros deben ser considerados no como componentes de sistemas mecanicistas o burocráticos gobernados únicamente mediante el establecimiento de normas y el control de resultados, sino como la parte viva, inteligente y creativa del sistema. En cualquier caso, en una cultura que tiende a carecer de controles, el enfoque burocrático supone un doble perjuicio. Los líderes de la institución deben



ayudar al personal a lograr ese potencial a menudo oculto mediante el ejemplo, la formación, la responsabilización y la delegación y una mayor participación. No tiene sentido hablar de mejora

continua y de excelencia sin una mayor contribución del personal, sin la activación de su inteligencia y su compromiso; es decir, sin la palanca de la motivación del personal.

En una institución que persigue la excelencia son fundamentales las relaciones y la interacción entre las personas y los grupos, ya que constituyen los medios para crear sinergias y aumentar la capacidad de generar valor. Resulta evidente que la implicación de las personas y el llamamiento para que actúen como socios deben ir acompañados de las recompensas adecuadas. La calidad exige el reconocimiento del mérito.

Alianzas y recursos

Por definición, las instituciones que buscan la excelencia movilizan todos sus recursos para conseguir su objetivo y, sobre todo, crean sinergias para mejorar el valor que pretenden crear. Además de las sinergias internas relacionadas con el personal, las instituciones buscan sinergias externas mediante la identificación, implicación y motivación de los asociados estratégicos para la consecución de sus objetivos. Esto amplía el ámbito de los grupos de interés, que contribuyen a la creación de valor que persigue la institución y que, a su vez, obviamente, esperan generar con respecto a sus propios objetivos. Es en este ámbito en el que se pueden distinguir claramente las instituciones dinámicas y abiertas de las cerradas y burocráticas. Las alianzas son totalmente opcionales y le corresponde al líder encontrarlas y desarrollarlas. Como se ha señalado con respecto a las relaciones internas, al líder le incumben más las interacciones que las acciones. Al igual que con otros criterios del modelo, la institución debe estar preparada para adoptar un nuevo enfoque y avanzar más allá de sus posiciones habituales. Si se limita a revisar las alianzas habituales, obtendrá pocos beneficios. Si, en cambio, mira a su alrededor con una mente abierta y da rienda suelta a su creatividad, sin duda identificará relaciones que pueden derivar en alianzas que, a su vez, pueden contribuir a cumplir mejor su misión.

Procesos

La gestión basada en procesos es otro de los pilares fundamentales de la Gestión de la Calidad Total. Siempre vale la pena hacer el esfuerzo, por grande que sea, de aceptar y asimilar el término "procesos", porque el concepto en cuestión es una piedra angular de la cultura y la calidad de la institución. Los procesos son "las células donde se genera la calidad y los eslabones de la cadena de valor". La definición más común de

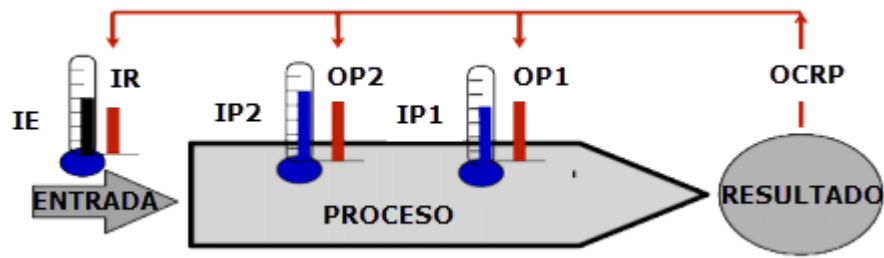
proceso es el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial (cfr. Diccionario de la Lengua Española 22ª ed.).

En el campo específico de la organización y la calidad, un proceso se define como un conjunto organizado de actividades relacionadas entre sí con la finalidad de alcanzar objetivos definidos que deben satisfacer las expectativas de los "clientes" de ese proceso. "Organizado" significa que el proceso está diseñado para lograr un objetivo y se gestiona con el fin de limitar la variabilidad. En su representación más simple, el proceso se caracteriza por los resultados esperados o salidas y por las entradas, que representan aquello sobre lo que el proceso opera para obtener los resultados. La transformación de las "entradas" en "resultados" suele ser repetitiva. El proceso tiene otras entradas, pero sólo entran en juego durante las fases de planificación, revisión de la planificación, mejora y control y, por ello, pueden ser ignoradas en las representaciones habituales.

La Figura 2 muestra el proceso en su contexto, lo que determina su significado. El propósito de un proceso es responder a las expectativas de "clientes" determinados. En consecuencia, los objetivos del proceso dependen de las expectativas (fase 1), aun cuando el proceso no necesariamente tiene que cumplir con esas expectativas "a ciegas". Corresponde a la institución decidir el grado de respuesta mediante el establecimiento de los objetivos de resultado del proceso (fase 2). En las relaciones comerciales, la respuesta, es decir, la "propuesta de valor", es de suma importancia para ganar y retener a los clientes, ya que es un factor competitivo primordial. El elemento competitivo puede estar ausente en el sector público, pero la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos y de los grupos de interés internos y externos tiene, sin embargo, una importancia estratégica.

Una vez que se han establecido los objetivos de resultado del proceso (el producto o servicio), el proceso debe ser, en primer lugar, planificado y luego gestionado para alcanzar dichos objetivos de forma continua (fase 3). La institución debe medir la "calidad proporcionada" (fase 4), mientras que el "usuario" debe evaluar la "calidad percibida" (fase 5) relacionándola con sus expectativas para lograr así un nivel global de satisfacción (fase 6).

Figura 2:



IE= Indicadores de entrada

IR= Indicadores de resultado relacionados

OP2= Objetivo de proceso relacionado 2

IP2= Indicador de proceso 2

OP1= Objetivo de proceso relacionado 1

IP1= Indicador de proceso 1

OCR= Objetivos de calidad en los resultados del proceso

Cabe destacar que el propietario del proceso solo puede garantizar los resultados establecidos si el rendimiento del proceso se puede controlar con indicadores adecuados de proceso internos y con indicadores de entradas.

1. Los procesos deben verse, por tanto, como el terreno de las mediciones.
2. Si algo no se mide, no se puede gestionar, no digamos ya mejorar.
3. Cualquier variable, incluidas las intangibles, se puede medir, siempre que el concepto de medición sea lo suficientemente amplio.
4. Con respecto a lo intangible, se hace referencia a "medidas intersubjetivas", basadas en una clara definición verbal de las cualidades significativas de las variables que se van a medir, en una definición rigurosa de las habilidades necesarias para expresar una opinión y de los criterios que se van a adoptar y, por último, en la delegación formal de los procedimientos de medición en un equipo de expertos cualificados.

En los procesos de servicio, además de los indicadores de proceso utilizados para monitorizar los elementos de la calidad específicos (por ejemplo, los parámetros de aprendizaje en un proceso de formación), el factor tiempo suele ser muy importante (por ejemplo, en un procedimiento judicial, la duración del mismo). Sin indicadores para los distintos periodos de tiempo, sin objetivos marcados a priori, sin comprobaciones o evaluaciones, la consecución de los objetivos globales es de todo punto incierta.

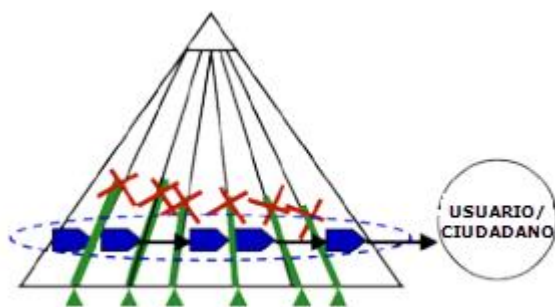
Cuando un proceso está bien integrado en la institución, es decir, cuando la responsabilidad está claramente atribuida a un solo propietario, su gestión se reduce a un problema técnico: es cuestión de definir indicadores y de utilizarlos para verificar los resultados. En algunos casos, sin embargo, los procesos adquieren dimensiones complejas que abarcan diversas áreas de la institución e implican una multiplicidad de responsabilidades (y cuando muchos propietarios son responsables, al final nadie lo es). Los problemas organizativos que intervienen en la gestión de estos procesos interfuncionales pueden ser mucho mayores



que los aspectos técnicos. La integración organizativa, la responsabilidad única sobre la calidad, los costes y el tiempo adquieren una importancia fundamental.

El concepto se ilustra en las figuras 3 y 4. Las "funciones" tradicionales se muestran como divisiones verticales de la pirámide de la institución, mientras que los "procesos" intervienen, en gran medida, a lo largo de líneas horizontales. Cuando un proceso es interfuncional, se crearán inevitablemente, en mayor o menor medida, barreras a la comunicación y a la cooperación. Cuanto más burocrática es la institución, en el sentido de que tiene una estructura jerárquica y piramidal muy marcada con papeles y tareas definidas de manera muy estricta, mayores serán sus barreras. La satisfacción de las expectativas de los clientes, los tiempos de ejecución y los costes globales se verán afectados negativamente por las barreras organizativas. El objetivo de la integración organizativa es eliminar estas barreras.

Figura 3:



Flujo de procesos interfuncionales

Las figuras 3 y 4 muestran un proceso interfuncional en un organismo público y un flujo de procesos en los que intervienen varios organismos antes de llegar al "cliente". También en este caso, la integración es vital para satisfacer al cliente y optimizar el tiempo y los costes. La falta de integración entre los organismos es la causa más común de insatisfacción, por ejemplo, de los "clientes empresas" que esperan la aprobación de una solicitud cuando el factor tiempo es crítico.

Figura 4:



Funciones y barreras organizativas entre funciones

La burocracia incluso llega a neutralizar las ventajas de las tecnologías de la información y la comunicación cuando hay implicados múltiples organismos y ninguno es capaz de deshacer el nudo gordiano de la burocracia. El problema sólo puede resolverse mediante la designación de un propietario único para coordinar al equipo de propietarios de los procesos individuales (con un jefe del equipo o propietario del proceso).

La necesidad de integración se deriva de la constatación de que los procesos no sólo forman las "cadenas de valor" que generan el valor solicitado por los ciudadanos/clientes y otros grupos de interés, sino que constituyen también cadenas de costes y de tiempo que, ante la ausencia de fuerzas competitivas convincentes, tienden a crecer, a menudo de forma desproporcionada. La integración significa crear las condiciones óptimas para maximizar el valor y minimizar los costes y el tiempo.

Ha de hacerse un último comentario importante sobre los procesos. La secuencia PDCA se aplica también a estos, ya que el proceso tiene que ser diseñado para cumplir las expectativas de los "clientes", gestionarse con técnicas adecuadas, medirse, evaluarse, corregirse y mejorarse cuando sea necesario.

3. Los principios básicos de los modelos de Gestión de la Calidad Total: cómo analizar los resultados.

Antes de la llegada de los modelos de Gestión de la Calidad Total, los modelos de calidad no incluían los "Resultados", sino que llegaban solamente hasta los "Agentes facilitadores", que se conocían por entonces como "Sistema de Calidad". Esto se debía a que los modelos en cuestión se utilizaban a priori, antes de que se hubieran conseguido los resultados, para evaluar la capacidad del sistema para generar esos resultados. En consecuencia, eran conocidos como sistemas de "aseguramiento de la calidad". Se basaban también en la suposición, en cierto modo determinista, de que la validez de la calidad de los medios iba a asegurar también la calidad de los resultados. La evaluación, conocida como "auditoría", evaluaba la **conformidad** con el modelo, que adquiría así el estatus de "norma" y la realizaba un organismo independiente. Consistía en una auditoría burocrática (basada en una lista de verificación) del cumplimiento de las normas y los procedimientos internos de la institución (descritos en un "Manual de la Calidad") con el modelo de referencia

escogido y de la correspondencia entre las condiciones reales y las descripciones del manual.

La falsa creencia de que el mero cumplimiento de un modelo "de buenas prácticas" sería garantía suficiente de la calidad se puso de manifiesto en la década de los setenta y ochenta del siglo pasado, cuando una serie de grandes multinacionales occidentales sufrieron graves reveses en el mercado a pesar de sus sofisticados sistemas de calidad, sus rigurosos procedimientos de verificación y una documentación detallada. Fueron derrotadas por la insatisfacción de sus usuarios, que basaron su opinión final en los resultados, no en los métodos utilizados para lograrlos. Y fueron derrotadas también por aquellas empresas que tuvieron en cuenta las expectativas del usuario a la hora de planificar productos y servicios y comprobaron después el grado de satisfacción de esas expectativas.

El aspecto revolucionario de la Gestión de la Calidad Total fue la ampliación de los modelos de calidad para incluir los **resultados del rendimiento**, divididos en criterios específicos, como se ha descrito anteriormente en la sección 1.2, empezando por los resultados percibidos por los usuarios. Junto con los "Agentes facilitadores", que ya no solo son valorados en términos de cumplimiento sino también en términos de idoneidad, se mide el rendimiento real de la institución (lo que realmente logra), sus "Resultados", considerados como el rasero de la **eficacia** de sus actividades.

La lógica que subyace a este enfoque se representa en la Figura 2, que muestra la distinción fundamental entre "calidad proporcionada", que puede ser medida por el proveedor como un resultado del proceso, y la "calidad percibida", que sólo se puede medir preguntando al usuario (cliente o grupo de interés). Esta distinción justifica la importancia de la calidad percibida en la definición de los Criterios utilizados por los modelos de Gestión de la Calidad Total como principios rectores para analizar los resultados. La calidad percibida puede diferir de la proporcionada por muchas razones y le corresponde al proveedor identificarlas y adoptar medidas para alinear sus propias mediciones con las percepciones de los usuarios.

Los Criterios de resultados cubren las distintas categorías relacionadas con los resultados de la institución, los ciudadanos/usuarios (que son los beneficiarios directos del valor generado por la institución) y los restantes grupos de interés (su

personal, la sociedad y la propia institución en su apuesta por mejorar la eficacia y eficiencia).

Junto con los resultados percibidos por los usuarios, señalados como "resultados externos" (calidad percibida en sentido estricto), los Criterios también tienen en cuenta "los resultados internos de rendimiento". Estos se miden con indicadores (cuya importancia es directamente proporcional a la coincidencia con la percepción de los usuarios), que están diseñados para proporcionar a los directivos información en tiempo real sobre su eficacia (los indicadores de percepción son importantes, pero por definición, no inmediatos).



A la hora de medir los resultados, se debe distinguir entre:

1. resultados en los productos y servicios (logros): medidos por el proveedor al final del proceso y destinados a ser percibidos como tales por los usuarios;
2. resultados en los efectos: percepción de los usuarios con respecto a los efectos pretendidos por el proveedor;
3. resultados de impacto: efectos sobre los usuarios directos o indirectos que van más allá de los resultados pretendidos.

El análisis de los resultados incluye naturalmente no sólo una evaluación de los logros de la institución, sino también de la utilidad y la sostenibilidad continua de dichos logros. En concreto, la utilidad es la capacidad para lograr un cambio positivo en lo que respecta a los problemas de la comunidad (una reducción de la contaminación, por ejemplo) o de categorías específicas de usuarios con necesidades (por ejemplo, la necesidad de una rápida imposición de una sanción por el daño sufrido). La sostenibilidad se refiere a la capacidad de mantener a lo largo del tiempo una acción y sus

características (cantidad y calidad intrínsecas) en términos económicos y organizativos.

En resumen, la idea básica es analizar los resultados en términos de cambios observados en la situación de los usuarios después de una acción en comparación con la situación previa.

Resultados en los ciudadanos/usuarios

Dado que las actividades de los organismos públicos están legitimadas por el hecho de que tienen por objeto responder a las necesidades y demandas de la sociedad, la opinión de los usuarios es importante para una planificación adecuada y para la prestación de los servicios públicos. Esto debe llevarse a cabo con el enfoque PDCA, teniendo en mente que, a pesar de que las diferencias entre la calidad proporcionada y la esperada son inevitables, las deficiencias en la planificación o la prestación de servicios se pueden corregir con una retroalimentación oportuna de los usuarios y con ajustes y mejoras graduales. La proximidad a los ciudadanos/usuarios, a través de redes de retroalimentación organizadas, permite a los organismos obtener la información necesaria para mejorar no sólo mediante encuestas de satisfacción formales, sino también de forma continua. Cabe destacar que la mejora continua de los servicios sólo es posible si las redes de este tipo proporcionan información con rapidez. La calidad de la información es más importante que la cantidad y la velocidad es un componente de la calidad.

Al analizar los resultados de los servicios prestados para dar respuesta a las necesidades y problemas de los ciudadanos/usuarios, actividad que representa obviamente el núcleo del rendimiento de cualquier organización al estar relacionada con su misión institucional, debe darse prioridad al enfoque de esa red y de la calidad de la información, ya que esta es la única manera de desencadenar una dinámica de búsqueda de la excelencia. Incluso si la cantidad de datos es escasa en un principio (una situación bastante normal), lo importante es identificar los flujos de información que se establecerán entre el proveedor y el usuario y viceversa, y avanzar en esa dirección paso a paso.

Los organismos públicos funcionan a través de diversos canales y con diversos fines, lo que conlleva diferencias en la forma en que los ciudadanos y las empresas adquieren experiencia de los organismos públicos. En concreto:

1. Hay una diferencia entre la producción de servicios y la producción de normas: los servicios se dirigen a los usuarios o beneficiarios directos, mientras que la producción de normas no afecta a los interesados con determinadas necesidades, sino a los interesados ("usuarios" de las normas) a los que se les convence para que cambien su funcionamiento para mejorar la situación de otros colectivos (por ejemplo, los tribunales son los "usuarios" de las normas que rigen la gestión de los procedimientos judiciales, en beneficio de aquellos cuyos derechos deben ser protegidos). En este caso particular, la opinión de los "usuarios" sobre las normas también es importante para asegurar que no se les penaliza en exceso.
2. Para algunos servicios, es importante identificar con claridad quién puede aportar una opinión útil. En términos generales, se debe dar preferencia a aquellos que se relacionan directamente con el proveedor del servicio en el momento de la "prestación" del mismo. En algunos casos, no es el beneficiario final el que interactúa con el proveedor, sino un intermediario (abogados, asesores, peritos, contables, etc.) o un funcionario en particular. Por tanto, hay que diversificar la evaluación de las opiniones.

Resultados en el personal

Reflejan las acciones relacionadas con la gestión y mejora de los recursos humanos de la institución, considerados como uno de los grupos de interés claves de la misma.

La satisfacción mutua en las relaciones entre la institución y su personal es un factor clave de la calidad del rendimiento en todos los ámbitos. La evaluación de los resultados en el personal debe verificar, por tanto, la relación entre ambos y, lo que es más importante, si las dos partes se fusionan (y hasta qué punto) para formar un "sistema" diseñado para satisfacer las necesidades de los usuarios, de la sociedad y de la propia institución. Evidentemente, las encuestas al personal no deben medir sólo la satisfacción de sus necesidades, sino también su compromiso y empeño por el logro de los objetivos de la institución. El personal es el mejor sensor a la hora de hacer un seguimiento de las expectativas y la percepción de los usuarios del servicio y de transmitir las a los directivos en tiempo real (en el caso de que estos lo escuchen) y, por supuesto, son quienes mejor recaban la información sobre el estado de los procesos internos, donde su papel es a veces el de proveedor, a veces el de gestor y otras el de usuario. En

términos generales, la Gestión de la Calidad Total subraya la importancia de la opinión del personal implicado en las diversas fases de los procesos de trabajo, en particular, en la identificación y la introducción de mejoras en la gestión.

Escuchar al personal tiene, por tanto, una serie de objetivos y se puede realizar de diversas maneras. Las encuestas sobre el entorno o la satisfacción van dirigidas principalmente al personal, principalmente en calidad de interesados con sus necesidades y expectativas. Los cuestionarios deben estar bien organizados y las encuestas tienen que asegurar que el personal crea que la institución le va a escuchar. Esta confianza debe ser confirmada con la transparencia de los resultados y la evidencia de que estos se van a tomar muy en cuenta. Resultan contraproducentes las encuestas que dan la impresión de que no se va a hacer un seguimiento o análisis o no se van a tomar medidas.

Las encuestas que consideran al personal como colaborador activo constituyen otro instrumento de escucha. Estas encuestas se refieren al papel que tiene el personal en la institución y pretenden poner en evidencia las posibles áreas de mejora. Pueden ser "minas de oro" para las instituciones y los líderes que las utilizan de forma periódica y sistemática. Al igual que con los clientes externos (si cabe, en mayor medida en el caso del personal por su proximidad) se deben crear redes que canalicen la información de forma continua y, en todo caso, en determinadas ocasiones en las que los directivos requieren la atención de todos. La autoevaluación debería ser una de esas ocasiones.



El personal que trabaja en los distintos niveles de la institución puede proporcionar información y opiniones útiles sobre:

1. la imagen global de la institución, el grado de sensibilización y compromiso con respecto a los valores de la misma, su misión y los conflictos de intereses;
2. el modo en el que se gestionan los roles y las funciones, los sistemas de gestión y las condiciones de trabajo (el clima laboral, la cultura, la sensibilidad hacia las cuestiones sociales y la igualdad de oportunidades).

También debe analizarse la calidad de las actividades relacionadas con el trato que se da al personal: contratación, gestión y desarrollo (evaluación, formación, carrera profesional, etc.). Si partimos de la base de estas tres categorías, se puede definir una serie de indicadores para la medición sistemática de la información y los datos con el fin de evaluar la coherencia entre los objetivos de la institución y las actitudes (edad, sexo, potencial, carrera profesional, premios al mérito, desarrollo de competencias, etc.).

Resultados en la sociedad

Dado que los objetivos y consecuencias de las políticas públicas van más allá de las demandas y necesidades de los beneficiarios directos, la literatura sobre evaluación, en líneas generales, pone de manifiesto la influencia de las actividades del sector público en la sociedad en su conjunto (incluidas las posibles consecuencias negativas para determinados grupos de ciudadanos como resultado de actividades positivas en sí mismas). Esta es el área específica de la autoevaluación conocida como "análisis del impacto". Es un tema muy amplio, pero hay que prestar atención a una serie de aspectos prioritarios que no se deben pasar por alto.

La máxima prioridad la tiene la necesidad de analizar la satisfacción no sólo de los beneficiarios, sino de todos los grupos de interés con respecto a una política o un servicio en particular; en definitiva, de todos los que participan en la "cadena de servicios". En concreto, los resultados en la sociedad incluyen todas las partes, además de los beneficiarios directos, que "tienen interés" en las medidas adoptadas por la institución para lograr su misión, y que están involucrados en la "cadena" que va desde las entradas hasta la prestación del servicio y sus efectos. Como ejemplos, cabe mencionar a los proveedores de los bienes y servicios necesarios para completar una actividad, los actores que llevan a cabo la actividad en nombre de la institución, los usuarios cuyos intereses se ven afectados directa o indirectamente (posiblemente de

forma negativa), los expertos, los medios de comunicación, etc.

La segunda prioridad consiste en comprobar si hay consecuencias imprevistas derivadas de las actividades de la institución:

- análisis de los efectos negativos imprevistos de cualquier tipo;
- análisis de cualquier otro efecto positivo, no contemplado en los objetivos iniciales.

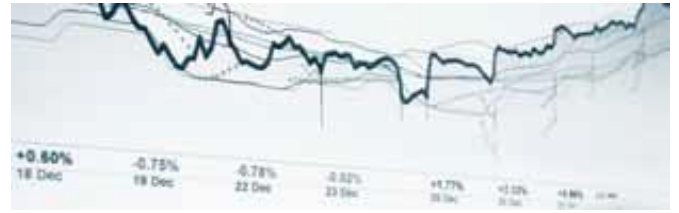
La tercera prioridad es el análisis y la evaluación de la forma en que la institución, en el ejercicio de su misión y objetivos fundamentales, tiene en cuenta otros problemas fundamentales relativos a la comunidad o a grupos específicos de ciudadanos, lo cual es importante para todos ellos. En el sector empresarial, esto se conoce como “responsabilidad social corporativa”. Dentro de este ámbito son importantes, por ejemplo, aspectos como:

- la atención a los grupos necesitados o desfavorecidos (discapacitados, etc.);
- la atención a las conductas y decisiones en consonancia con los principios de sostenibilidad medioambiental e impacto ambiental de las actividades (por ejemplo, apoyo al transporte colectivo de los empleados, ahorro de energía y recursos, recogida selectiva de residuos);
- la atención al comportamiento ético (por ejemplo, apoyo al comercio justo, cooperación con los países en vías de desarrollo, desarrollo de los derechos de la ciudadanía, integración de las minorías, organizaciones éticas, fomento del compromiso cívica y asociativa con las entidades locales, etc.).

Los resultados en la sociedad, por lo tanto, deben conducir a un análisis del impacto de las actividades del sector público no sólo en los beneficiarios directos de los servicios, sino en el tejido social y económico de la comunidad en su conjunto. El análisis debe tener en cuenta lo siguiente:

- centrarse en la misión principal de la institución;
- identificar a todos los grupos de interés involucrados en la ejecución de las actividades, es decir, las partes interesadas en el proceso de producción (proveedores, operadores) y en los resultados de las actividades (con exclusión de los beneficiarios directos);
- recoger sus opiniones;
- identificar los beneficios y los costes derivados de las actividades en términos cualitativos y cuantitativos;

- tener en cuenta la opinión de los ciudadanos y de los medios de comunicación.



Resultados clave del rendimiento

El rendimiento clave se refiere a “todo lo que la institución señala como esencial”. Este es un criterio un tanto subjetivo, pero la responsabilidad de su evaluación recae en los directivos.

Un parámetro para identificar los resultados de mayor importancia estratégica es el valor de las actividades de la institución para reducir las necesidades y mejorar las condiciones de la comunidad. Pero también se debe prestar atención al funcionamiento interno de la institución.

Por tanto, se debe medir y evaluar lo siguiente:

- los resultados externos, especialmente en términos de eficacia de las políticas y los servicios;
- los resultados internos significativos relativos a la gestión y, en particular, a la mejora y la innovación.

Por lo que respecta a los resultados externos, los factores que hay que medir y evaluar deben incluir:

- la mejora de los productos y servicios;
- la mejora de costes y tiempos que tienen impacto en los actores externos;
- el reconocimiento expresado por los ciudadanos/usuarios y otros grupos de interés;
- los resultados de las actividades de *benchmarking* y *benchlearning*.

En cuanto a los resultados internos, se consideran indicadores relevantes los relacionados con el uso de los recursos financieros disponibles, incluyendo:

- La capacidad de gasto cuando se utilizan fondos para gastos corrientes; es decir, la capacidad para contratar y pagar a los proveedores de los servicios en los términos acordados, o para proporcionar dinero a los usuarios en los plazos previstos, de acuerdo con las normas de referencia.
- La coherencia de los gastos con los objetivos acordados.

3. La minimización de los costes por unidad de producto (eficiencia de la gestión, por ejemplo, el coste del minuto de las llamadas telefónicas).
4. El uso eficiente de los factores de producción (personal, equipos...; por ejemplo, la reducción del absentismo, el uso de las flotas de coches oficiales, etc.);
5. La rentabilidad, referida tanto al cumplimiento de objetivos relativos a la relación entre ingresos y gastos como al mantenimiento o reducción del gasto en suministros por unidad de producto.

Con relación a los resultados externos e internos, la capacidad de establecer alianzas y de desarrollar y gestionar la innovación (dos actividades que suelen estar vinculadas) deben ser evaluadas con detalle.



La capacidad de establecer alianzas con otros actores externos se relaciona con la capacidad de reconocer y aprovechar las oportunidades de aumentar los recursos disponibles con el fin de hacer frente a los problemas más críticos relacionados con la misión. La cooperación con otros actores puede ser una manera de aumentar la información y el conocimiento, de tener acceso a mayores recursos financieros, de influir en terceras partes de modo más eficaz, de compartir la responsabilidad sobre los resultados o de aumentar las posibilidades de éxito en los complejos procesos de toma de decisiones.

La capacidad de desarrollar innovaciones organizativas mediante la acción sobre los Agentes facilitadores (procesos de gobierno y gestión) es fundamental para mejorar la eficacia de los servicios prestados, cuestión sobre la que hace especial hincapié la herramienta de análisis de gestión conocida como "cuadro de mando integral". Básicamente, el objetivo es evaluar la capacidad para promover e implantar proyectos de cambio como una manera de resolver con más eficacia los problemas colectivos relacionados con la misión y aumentar la legitimidad de la institución con respecto a las otras partes implicadas en los mismos ámbitos de operaciones.

Anexo 2:

Declaraciones europeas sobre la garantía de la calidad en la educación

En la educación superior, el término garantía de calidad se refiere a todas las políticas, acciones y procesos continuos de revisión destinados a garantizar que las instituciones, programas y títulos cumplan con los estándares establecidos para la educación, las becas y las infraestructuras.

La garantía de calidad se basa en la participación de los grupos de interés y tiene por objeto garantizar y seguir mejorando la calidad de los programas de educación superior.

Las Normas y Directrices para la Garantía de la Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior aprobadas por los Ministros en 2005, y que se conocen vulgarmente como Normas y Directrices Europeas (ESG, en sus siglas en inglés), brindan a los organismos e instituciones orientaciones sobre la garantía de calidad.

El Registro Europeo de Garantía de Calidad para la Educación Superior (EQAR, en sus siglas en inglés) creado en 2008 está diseñado para incluir a las agencias que operan de acuerdo con las Normas y Directrices europeas y las disposiciones legales correspondientes de cada país. El Registro tiene por objeto aumentar la confianza y la transparencia en materia de garantía de calidad y, en última instancia, de los títulos en la educación superior.

Bolonia 1999

Promoción de la cooperación europea para la garantía de calidad con el fin de desarrollar criterios y metodologías comparables. Promoción de las dimensiones europeas necesarias en educación superior, particularmente en lo que respecta al desarrollo curricular, la cooperación interinstitucional, los programas de movilidad y programas integrados de estudio, formación e investigación.

Praga 2001

Promoción de la cooperación europea en materia de garantía de calidad. Los Ministros reconocieron el papel fundamental de los sistemas de garantía de calidad a la hora de garantizar altos estándares de calidad y facilitar la equivalencia de los títulos en toda Europa. También promovieron una cooperación mayor entre las redes de reconocimiento y de garantía de calidad e insistieron en la necesidad de una estrecha cooperación europea, confianza mutua y aceptación de los sistemas nacionales de garantía de calidad. Además, alentaron a las universidades y otras instituciones de educación superior a difundir ejemplos de buenas prácticas y a diseñar escenarios para la aceptación mutua de los mecanismos de evaluación, acreditación y certificación. Los ministros invitaron a las universidades y otras instituciones de educación superior, a las agencias nacionales y a la Red Europea de Garantía de Calidad en la Educación Superior (ENQA, en sus siglas en inglés), en cooperación con los órganos correspondientes de los países que no son miembros de ENQA, a colaborar en el establecimiento de un marco común de referencia y a difundir las buenas prácticas.

Berlín 2003

La calidad de la educación superior ha demostrado el corazón de la creación de un Espacio Europeo de Educación Superior. Los Ministros se comprometen a apoyar el desarrollo ulterior de la garantía de calidad en el ámbito institucional, nacional y europeo. Subrayan la necesidad de desarrollar criterios y metodologías comunes en materia de garantía de calidad.

También destacan que, de conformidad con el principio de autonomía institucional, la responsabilidad primaria de asegurar la calidad en la educación superior corresponde a cada institución, sentando así las bases para una rendición de cuentas real del sistema académico dentro del marco nacional de calidad.

En consecuencia, acordaron que para el año 2005 los sistemas nacionales de garantía de calidad deberían incluir:

- Una definición de las responsabilidades de los organismos e instituciones involucrados.
- La evaluación de los programas o de las instituciones, incluyendo una evaluación interna, una revisión externa, la participación de los estudiantes y la publicación de los resultados.
- Un sistema de acreditación y de certificación o procedimientos equiparables.
- La participación, cooperación y trabajo en red a escala internacional.

En el ámbito europeo, los Ministros instan a la ENQA, a través de sus miembros y en cooperación con la Asociación Europea de Universidades (EUA, en sus siglas en inglés), la Asociación de Instituciones Europeas de Educación Superior (EURASHE, en sus siglas en inglés) y los Sindicatos Europeos de Estudiantes (ESIB, en sus siglas en inglés), a desarrollar un conjunto de criterios, procedimientos y directrices sobre la garantía de calidad, a explorar formas de garantizar un sistema adecuado de revisión *inter pares* de la garantía de calidad o de acreditación de los organismos o agencias y, por último, a informar a los Ministros a través del Grupo de Seguimiento en 2005. Se tendrán muy en cuenta las experiencias de otras asociaciones y redes de garantía de calidad.

Bergen 2005

Casi todos los países han tomado medidas para adoptar un sistema de garantía de calidad basado en los criterios establecidos en el Comunicado de Berlín con un alto grado de cooperación y trabajo en red.

Sin embargo, todavía queda mucho por hacer, especialmente en materia de participación de los estudiantes y cooperación internacional. Además, se insta a las instituciones de educación superior a continuar sus esfuerzos para mejorar la calidad de sus actividades a través de la introducción sistemática de mecanismos internos y su correlación directa con la garantía de calidad externa.

Se adoptan las normas y directrices para la garantía de calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior conforme a la propuesta de la ENQA. Nos comprometemos a introducir el modelo propuesto de revisión *inter pares* de las agencias de garantía de calidad en el ámbito nacional, respetando las directrices y criterios comúnmente aceptados. Damos la

bienvenida a la creación de un registro europeo de agencias de garantía de calidad basado en una evaluación nacional. Solicitamos a la ENQA que desarrolle los aspectos prácticos de la implementación en cooperación con la EUA, la EURASHE y la ESIB y que nos informe de ellos a través del Grupo de Seguimiento. Subrayamos la importancia de la cooperación entre las agencias acreditadas de cada país con miras a reforzar el reconocimiento mutuo de las decisiones sobre acreditación o garantía de calidad.

Londres 2007

Garantía de Calidad y Registro Europeo de Agencias de Garantía de Calidad

Las Normas y Directrices para la Garantía de la Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior aprobadas en Bergen han sido un poderoso motor de cambio en relación con la garantía de calidad. Todos los países han comenzado a ponerlas en práctica y algunos han logrado progresos sustanciales. En particular, la garantía externa de calidad está mucho más desarrollada que antes. El grado de participación de los estudiantes ha aumentado en todos los niveles desde 2005, aunque aún se necesita mejorar. Dado que la responsabilidad principal para la calidad recae en las Instituciones de Educación Superior (Seis, en sus siglas en inglés), estas deben seguir desarrollando sus sistemas de garantía de la calidad. Reconocemos el progreso alcanzado en materia de reconocimiento mutuo de las decisiones sobre acreditación y garantía de calidad y alentamos la cooperación internacional permanente entre las agencias de garantía de calidad.

El primer Foro Europeo sobre la Garantía de Calidad, organizado conjuntamente por la EUA, ENQA, EURASHE y ESIB (el Grupo E4) en el año 2006, brindó la oportunidad de examinar los avances en garantía de calidad en Europa. Animamos a las cuatro instituciones a seguir organizando Foros Europeos anuales de Garantía de Calidad para facilitar el intercambio de buenas prácticas y garantizar la mejora continua de la calidad en el EEES (Espacio Europeo de Educación Superior).

Agradecemos al Grupo E4 su respuesta a nuestra solicitud para desarrollar aún más los aspectos prácticos de la creación de un Registro Europeo de Agencias de Garantía de Calidad de la Educación Superior. La finalidad del registro es permitir el acceso abierto a todos los grupos de interés y al público en general a la información objetiva sobre las agencias acreditadas de garantía de calidad que estén trabajando de

conformidad con las Normas y Directrices Europeas. Esto aumentará la confianza en la educación superior dentro del EEES e incluso más allá de sus fronteras y facilitará el reconocimiento mutuo de las decisiones sobre garantía de calidad y acreditación. Acogemos con satisfacción la creación de un registro creado colaborativamente por el grupo E4 basado en el modelo de gestión propuesto por estos. El registro será voluntario, autofinanciado, independiente y transparente. Las solicitudes de inclusión en el registro deben ser evaluadas sobre la base del cumplimiento efectivo de las Normas y Directrices Europeas (ESG), acreditado mediante un proceso de revisión independiente aprobado por las autoridades nacionales en el caso de que así lo requieran. Solicitamos al grupo E4 que informe periódicamente del progreso a través del BFUG y que garantice que, después de dos años de funcionamiento, el registro sea evaluado externamente, teniendo en cuenta las opiniones de todos los grupos de interés.

Lovaina 2009

Aprendizaje centrado en el estudiante y en la misión docente de la educación superior

Reafirmamos la importancia de la misión docente de las instituciones de educación superior y la necesidad de la reforma curricular permanente orientada hacia el

desarrollo de los resultados del aprendizaje. El aprendizaje centrado en el estudiante requiere potenciar su responsabilidad individual, nuevos enfoques para la enseñanza y el aprendizaje, apoyo eficaz, planes de orientación y un plan de estudios enfocado más claramente al alumnado de los tres ciclos. La reforma del currículo será por lo tanto un proceso continuo que conduce a un nivel cada vez más elevado de la calidad, con itinerarios de formación flexibles y más individualizados. Los expertos, en estrecha colaboración con los representantes de los estudiantes y de los empleadores, seguirán estableciendo resultados del aprendizaje y puntos de referencia internacional para un mayor número de campos. Pedimos a las instituciones de educación superior que presten especial atención a la mejora de la calidad de la enseñanza de sus programas de estudio en todos los niveles. Esto debe ser una prioridad en la aplicación futura de las Normas y Directrices Europeas para la garantía de calidad.

Anexo 3:

Estructura de CAF Educación 2010 frente a CAF Educación 2013

FACILITADORES	
CAF Educación 2010	CAF Educación 2013
<p>Criterio 1: Liderazgo</p> <p>Considerar las evidencias de lo que hacen los líderes de la institución para:</p>	<p>Criterio 1: Liderazgo</p> <p>Considerar [las evidencias de] lo que los líderes de la institución están haciendo para...</p>
<p>Subcriterio 1.1.</p> <p>Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores</p>	<p>Subcriterio 1.1</p> <p>Dirigir la [organización desarrollando] institución a partir del desarrollo de su misión, visión y valores</p>
<p>Subcriterio 1.2.</p> <p>Desarrollar e implementar un sistema para dirigir la institución educativa, el rendimiento y el cambio</p>	<p>Subcriterio 1.2</p> <p>[Desarrollar e implementar un sistema para] Dirigir la institución [educativa, el], su rendimiento y [el cambio] su mejora continua</p>
<p>Subcriterio 1.3.</p> <p>Motivar y apoyar a las personas de la institución y actuar como modelo de referencia</p>	<p>Subcriterio 1.3</p> <p>Motivar y apoyar [a las personas] al personal de la institución y actuar como modelo de referencia</p>
<p>Subcriterio 1.4.</p> <p>Gestionar las relaciones con los políticos y con otros grupos de interés para garantizar que se comparte la responsabilidad</p>	<p>Subcriterio 1.4</p> <p>[Gestionar] Dirigir de manera eficaz las relaciones con [los políticos] las autoridades políticas y con otros grupos de interés [para garantizar que se comparte la responsabilidad]</p>


FACILITADORES	
CAF Educación 2010	CAF Educación 2013
<p>Criterio 2: Estrategia y planificación</p> <p>Tomar en consideración las evidencias de lo que hace la institución para:</p>	<p>Criterio 2: Estrategia y planificación</p> <p>[Tomar en consideración] Considerar [las evidencias de] lo que [hace] está haciendo la institución para...</p>
<p>Subcriterio 2.1</p> <p>Recoger información relativa a las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés.</p>	<p>Subcriterio 2.1</p> <p>[Recoger] Recabar información [relativa a] sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés, así como información relevante sobre la gestión</p>
<p>Subcriterio 2.2</p> <p>Desarrollar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés y los recursos disponibles</p>	<p>Subcriterio 2.2</p> <p>Desarrollar [revisar y actualizar] la estrategia y la planificación teniendo en cuenta [las necesidades de los grupos de interés y los recursos disponibles] la información recabada</p>
<p>Subcriterio 2.3</p> <p>Implementar la estrategia y planificación en toda la institución</p>	<p>Subcriterio 2.3</p> <p>Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la institución y revisarlas de manera sistemática</p>
<p>Subcriterio 2.4</p> <p>Planificar, implantar y revisar la modernización y la innovación</p>	<p>Subcriterio 2.4</p> <p>Planificar, [implantar] ejecutar y revisar [la modernización y] la innovación y el cambio</p>
<p>Criterio 3: Personas</p> <p>Considerar las evidencias de lo que hace la institución para:</p>	<p>Criterio 3: [Personas] Personal</p> <p>Considerar [las evidencias de] lo que [hace] está haciendo la institución para...</p>
<p>Subcriterio 3.1</p> <p>Planificar, gestionar y mejorar con transparencia los recursos humanos de acuerdo con la estrategia y la planificación</p>	<p>Subcriterio 3.1</p> <p>Planificar, gestionar y mejorar [con transparencia] de manera transparente los recursos humanos de acuerdo con la estrategia y la planificación</p>

FACILITADORES	
CAF Educación 2010	CAF Educación 2013
<p>Subcriterio 3.2</p> <p>Identificar, desarrollar y aprovechar las competencias de los empleados alineando los objetivos individuales con los de la institución</p>	<p>Subcriterio 3.2</p> <p>Identificar, desarrollar y aprovechar las competencias [de los empleados] del personal, alineando los objetivos individuales con los de la institución</p>
<p>Subcriterio 3.3</p> <p>Involucrar a los empleados por medio del diálogo y la responsabilización</p>	<p>Subcriterio 3.3</p> <p>Involucrar Implicar [a los empleados] al personal desarrollando [por medio del] el diálogo abierto y la [responsabilización] corresponsabilidad y apoyando su bienestar</p>
<p>Criterio 4: Alianzas y recursos</p> <p>Considerar las evidencias de lo que hace la institución para:</p>	<p>Criterio 4: Alianzas y recursos</p> <p>Considerar [las evidencias de] lo que [hace] está haciendo la institución para...</p>
<p>Subcriterio 4.1</p> <p>Desarrollar e implantar relaciones con asociados clave</p>	<p>Subcriterio 4.1</p> <p>Desarrollar [e implantar] y dirigir [relaciones] alianzas con [asociados clave] otras instituciones</p>
<p>Subcriterio 4.2</p> <p>Desarrollar y establecer alianzas con los estudiantes</p>	<p>Subcriterio 4.2</p> <p>Desarrollar [y establecer] e implementar alianzas con [los estudiantes] el alumnado</p>
<p>Subcriterio 4.3</p> <p>Gestionar las finanzas</p>	<p>Subcriterio 4.3</p> <p>Gestionar las finanzas</p>
<p>Subcriterio 4.4</p> <p>Gestionar la información y el conocimiento</p>	<p>Subcriterio 4.4</p> <p>Gestionar la información y el conocimiento</p>
<p>Subcriterio 4.5</p> <p>Gestionar la tecnología</p>	<p>Subcriterio 4.5</p> <p>Gestionar la tecnología</p>
<p>Subcriterio 4.6</p> <p>Gestionar las instalaciones</p>	<p>Subcriterio 4.6</p> <p>Gestionar las instalaciones</p>

FACILITADORES	
CAF Educación 2010	CAF Educación 2013
<p>Criterio 5: Procesos</p> <p>Considerar lo que la institución hace para:</p>	<p>Criterio 5: Procesos</p> <p>Considerar [las evidencias de] lo que está haciendo la institución [hace] para...</p>
<p>Subcriterio 5.1</p> <p>Identificar, diseñar, gestionar y mejorar los procesos de forma continua</p>	<p>Subcriterio 5.1</p> <p>Identificar, diseñar, gestionar [y mejorar] e innovar [los] procesos de forma continua</p>
<p>Subcriterio 5.2</p> <p>Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los estudiantes y otros grupos de interés</p>	<p>Subcriterio 5.2</p> <p>Desarrollar y prestar servicios y productos orientados [a los estudiantes] al alumnado y [otros] a los grupos de interés</p>
<p>Subcriterio 5.3</p> <p>Innovar los procesos con la participación de los ciudadanos/clientes</p>	<p>Subcriterio 5.3</p> <p>[Innovar] Coordinar los procesos [con la participación de los ciudadanos/clientes] de toda la institución y con otras instituciones</p>

RESULTADOS	
CAF Educación 2010	CAF Educación 2013
<p>Criterio 6: Resultados orientados a los ciudadanos/clientes</p> <p>Considerar qué resultados ha alcanzado la institución para satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes y otros grupos de interés, mediante:</p>	<p>Criterio 6: Resultados orientados [a los ciudadanos/clientes] al alumnado y a otros grupos de interés claves</p> <p>Considerar [qué resultados] lo que ha alcanzado la institución para satisfacer las necesidades y expectativas [de los estudiantes] del alumnado y de otros grupos de interés clave, mediante los resultados de...</p>
<p>Subcriterio 6.1</p> <p>Resultados de las mediciones de satisfacción de los ciudadanos/clientes</p>	<p>Subcriterio 6.1</p> <p>[Resultados de las] Mediciones de [satisfacción] la percepción [de los ciudadanos/clientes]</p>
<p>Subcriterio 6.2</p> <p>Indicadores para medir los resultados de los ciudadanos/clientes</p>	<p>Subcriterio 6.2</p> <p>[Indicadores para medir los resultados de los ciudadanos/clientes] Mediciones del rendimiento</p>
<p>Criterio 7: Resultados en las personas</p> <p>Considerar qué resultados ha alcanzado la institución para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal por medio de:</p>	<p>Criterio 7: Resultados en [las personas] el personal</p> <p>Considerar [qué] los resultados que ha alcanzado la institución para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal por medio a través de los resultados de ...</p>
<p>Subcriterio 7.1</p> <p>Resultados en relación con la satisfacción global de las personas con</p>	<p>Subcriterio 7.1</p> <p>[Resultados en relación con la satisfacción global de las personas con] Mediciones de la percepción</p>
<p>Subcriterio 7.2</p> <p>Indicadores de resultados en las personas</p>	<p>Subcriterio 7.2</p> <p>[Indicadores de resultados en las personas] Mediciones del rendimiento</p>

RESULTADOS	
CAF Educación 2010	CAF Educación 2013
<p>Criterio 8: Resultados en la sociedad</p> <p>Tomar en consideración lo que la institución ha logrado en su impacto en la sociedad, con referencia a:</p>	<p>Criterio 8: Resultados en la [sociedad] responsabilidad social</p> <p>Considerar lo que está logrando la institución [ha logrado en su impacto en la sociedad, con referencia a] en relación con su responsabilidad social mediante los resultados de...</p>
<p>Subcriterio 8.1</p> <p>Resultados de las mediciones de percepción de los grupos de interés sobre el rendimiento social de la organización</p>	<p>Subcriterio 8.1</p> <p>[Resultados de las] Mediciones de la percepción [de los grupos de interés sobre el rendimiento social de la organización]</p>
<p>Subcriterio 8.2</p> <p>Indicadores del rendimiento social establecidos por la organización</p>	<p>Subcriterio 8.2</p> <p>[Indicadores del rendimiento social establecidos por la organización] Mediciones del rendimiento</p>
<p>Criterio 9: Resultados clave del rendimiento</p> <p>Considerar las evidencias (mediante el análisis de los indicadores) de las metas alcanzadas por la institución educativa en relación con:</p>	<p>Criterio 9: Resultados clave del rendimiento</p> <p>Considerar [las evidencias (mediante el análisis de los indicadores) de las metas alcanzadas] los resultados alcanzados por la institución en relación con...</p>
<p>Subcriterio 9.1</p> <p>Resultados externos: consecución de objetivos en términos de productos y efectos</p>	<p>Subcriterio 9.1</p> <p>Resultados externos: [consecución de objetivos en términos de productos y efectos] a corto y largo plazo (impacto)</p>
<p>Subcriterio 9.2</p> <p>Resultados internos</p>	<p>Subcriterio 9.2</p> <p>Resultados internos: nivel de eficiencia</p>



El Marco Común de Evaluación (CAF) es el resultado de la cooperación entre los Ministros de la Unión Europea responsables de las administraciones públicas.

CAF se ofrece como herramienta común que facilita a las instituciones del sector público el uso de las técnicas de gestión de la calidad dentro de la administración pública. Proporciona un marco general, simple y fácil de usar que resulta apropiado para la autoevaluación de las instituciones del sector público y para su perfeccionamiento hacia la Excelencia.

Centro Europeo de Recursos de CAF

Patrick Staes, Director del Centro Europeo de Recursos de CAF

Instituto Europeo de las Administraciones Públicas

Apdo. 1229

6201 BE Maastricht

Países Bajos

Tel.: + 31 43 32 96 317

Fax: + 31 43 32 96 296

E-mail: caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF



Mejora de las Instituciones públicas mediante la autoevaluación

CAF es una herramienta de Gestión de la Calidad Total desarrollada por y para el sector público. Está basada en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de una institución, en los ciudadanos/usuarios, en el personal y en la sociedad se consiguen a través de líderes que

dirigen la estrategia y la planificación, el personal, las alianzas, los recursos y los procesos. CAF Educación es una versión de CAF para el sector de la educación y de la formación.

www.educarm.es/publicaciones

