



CAF

Educación 2010

El presente documento tiene por objeto el desarrollo de una versión europea del CAF para el sector de la educación y la formación, destinada a todas las instituciones de enseñanza y formación, con independencia de su nivel, desde preescolar a la educación superior y la educación permanente en Europa.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



CAF

Educación 2010

Título original:

CAF and Education

This document was approved by the Directors-General at the 54th DG meeting during the Spanish Presidency. Madrid, June 2010

CAF (Common Assessment Framework)

EIPA (European Institute of Public Administration)

EUPAN (European Public Administration Network)

CAF Educación

Primera edición: 2012

Traducción: Escuela Oficial de Idiomas de Murcia

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL),
Departamento de Calidad de los Servicios

© Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

Esta obra se acoge al amparo del Derecho de Propiedad Intelectual. Quedan reservados todos los derechos inherentes que recoge la Ley, así como los de traducción, reimpresión e Internet (web). Se permite la reproducción citando la fuente.

Edita:

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

Responsable de edición: Departamento de Calidad (AEVAL)

Diseño y maqueta: Bartolomé García

Catálogo de Publicaciones de la Administración General del Estado

<http://publicacionesoficiales.boe.es/>

Sumario

Prefacio.....	7
Introducción.....	9
Criterios agentes facilitadores.....	15
Criterio 1: Liderazgo.....	15
Criterio 2: Estrategia y planificación.....	18
Criterio 3: Personas.....	21
Criterio 4: Alianzas y Recursos.....	24
Criterio 5: Procesos.....	27
Criterios Resultados.....	31
Criterio 6: Resultados orientados a los ciudadanos/clientes.....	31
Criterio 7: Resultados en las Personas.....	34
Criterio 8: Resultados en la Sociedad.....	36
Criterio 9: Resultados Clave del Rendimiento.....	38
Sistema de Puntuación y Paneles de Evaluación.....	41
Sistema de puntuación CAF clásico.....	42
Sistema de puntuación CAF afinado.....	43
Guía de uso para la mejora de las organizaciones utilizando el modelo CAF.....	49
FASE 1. EL PUNTO DE PARTIDA.....	49
FASE 2. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.....	52
FASE 3. PLAN DE MEJORA Y PRIORIZACIÓN.....	56
DIEZ PASOS PARA MEJORAR ORGANIZACIONES CON EL CAF.....	61
ESQUEMA A - Formulario de autoevaluación con el sistema de puntuación clásico.....	62
ESQUEMA B - Ejemplo de ficha de acción de mejora.....	63
Glosario del CAF y educación.....	65
Anexo I. ¿Qué es útil saber acerca de la Calidad Total y de la implantación del CAF?.....	79
Anexo II. Declaración Europea sobre la garantía de calidad en la educación.....	97

Prefacio

A finales de la década de 1990, los Ministros de la UE responsables de la administración pública reunieron a la Red Europea de Administraciones Públicas (EUPAN) con el fin de promover el intercambio y la cooperación entre los Estados miembros de la UE y desarrollar instrumentos comunes en el ámbito de la gestión de calidad. En mayo del 2000, se presentó el primer producto fruto de la cooperación entre los expertos nacionales de la UE: el Marco Común de Evaluación (CAF, Common Assessment Framework, en inglés), un instrumento europeo común de gestión de calidad para el sector público, desarrollado por el sector público.

El Marco Común de Evaluación, en adelante CAF, ha sido un gran éxito. A lo largo de los últimos 10 años desde su puesta en marcha, cerca de 2000 organizaciones del sector público en toda Europa han aplicado el modelo y el número de usuarios del CAF sigue creciendo. En los primeros años, el modelo se utilizó sobre todo para introducir los principios de la Gestión de Calidad Total en las organizaciones del sector público haciendo un diagnóstico de la organización a la luz de un prototipo de organización excelente. Como el CAF tenía que ser una herramienta genérica, aplicable a todo tipo de organizaciones del sector público en todos los niveles institucionales (europeo, federal o nacional, regional y local), el contenido del modelo tuvo que ser formulado en un grado muy teórico e incluso, a veces, abstracto. A pesar de este contexto, desde el principio se pretendía que el CAF fuera una herramienta sencilla, accesible y fácil de utilizar: esto es ciertamente así si comparamos el CAF con otros modelos de calidad.

Pero muchos países querían ayudar a sus usuarios con la traducción al propio idioma de la versión original del CAF en inglés, y tener también la posibilidad de adaptar el lenguaje y los ejemplos a su propio entorno administrativo. En algunos países, los expertos en gestión de la calidad total y los de algunos sectores específicos comenzaron a desarrollar versiones del CAF adaptadas a su ámbito, por ejemplo: administraciones locales como la belga o la administración de Justicia en Italia, entre otros. En la mayoría de los casos esto se hizo a escala nacional.

En un momento dado se informó al Centro de Recursos del CAF de que en varios países se había desarrollado una versión del CAF específica para el sector de la educación. En primer lugar, la Comunidad francófona de Bélgica informó sobre la versión del CAF que estaban aplicando en institutos de educación y formación. Se había creado un grupo de trabajo de cinco expertos en el campo de la educación y formación, que en varias reuniones se ocuparon de hacer una reflexión sobre la adaptación del CAF a su sector: Gérard Alard, Christine Defoin, Gérard Reynders, Pascale Schellens y Annette Verbeke. El grupo fue presidido por el corresponsal belga Jean-Marc Dochot. Su trabajo contribuyó en gran medida a la versión europea del CAF para las instituciones de formación y educación. En Noruega, Even Fossum Svendsen desarrolló ejemplos y documentación adaptados al sector educativo de ámbito regional. En Portugal, Hugo Caldeira, Rodrigo Queiroz e Melo y Sofía Reis desarrollaron el CAF para el sector universitario. En Italia, se encomendó la personalización del modelo CAF

en el ámbito educativo a un grupo coordinador del sector educativo, creado y promovido por el Ministerio de Administraciones Públicas en colaboración con el Ministerio de Educación. Se partió de las experiencias previas del CAF que habían llevado a cabo de forma espontánea en Italia las oficinas regionales de las instituciones educativas de Veneto y Lombardía, y todas aquellas en las que la reflexión independiente de algunos docentes había conducido a la utilización del modelo. El grupo se formó con miembros del Ministerio de Administraciones Públicas, de Formez, del Ministerio de Educación, de INVALSI (Centro Nacional para la Evaluación del Desarrollo Educativo) y funcionarios regionales de instituciones educativas de Veneto y Lombardía, los mayores expertos italianos en Gestión de Calidad Total y, más recientemente, todos aquellos involucrados internamente en el proceso, es decir, directivos de instituciones educativas del norte, centro y sur de Italia, que fueron seleccionadas debido a su gran experiencia en la aplicación del modelo CAF, lo que garantiza el buen desarrollo del trabajo de adaptación. En función de esta experiencia, la corresponsal italiana, Sabina Bellotti y los expertos del Formez, Rino Bertorelli y Clara Alemanni, trabajaron para desarrollar la versión italiana del CAF para el sector de la educación.

Cuando se decidió reunir toda esta experiencia en la formación de un grupo europeo de expertos en educación y CAF, el objetivo era claro: desarrollar una versión europea del CAF para el sector de la educación y la formación, destinada a todas las instituciones de enseñanza y formación, con independencia de su nivel, desde preescolar a la educación superior y la educación permanente en Europa. Todos los Estados miembros fueron invitados a unirse al grupo, que finalmente estuvo compuesto por los siguientes países: Luxemburgo: Jutta Wirtz y Frédéric Joly del CRP Henri Tudor, Grecia: Poppy Oikonomou del Instituto Interbalkan de la Administración Pública en Salónica; Polonia: Andrzej Kurkiewicz del Ministerio de Ciencia y Enseñanza Superior y Eslovaquia: Miroslav HRNCIAR de la Sociedad Eslovaca para la Calidad. Las reuniones fueron preparadas y presididas por miembros del Centro de Recursos del CAF: Lena Heidler, Ann Stoffels y Patrick Staes y tuvieron lugar en las instalaciones del Servicio Público Federal belga P & O y el Ministerio de la Comunidad Francófona en Bruselas, a quienes agradecemos su hospitalidad.

En nombre de todos los Estados miembros, el Centro de Recursos del CAF desea agradecer los esfuerzos de todos los participantes en este grupo de trabajo. Para la creación de esta nueva herramienta europea tuvieron lugar intensos debates, de cuyos resultados podemos estar finalmente orgullosos. Los corresponsales nacionales del CAF debatieron sobre el documento durante su reunión en Maastricht el 18 de febrero y fue aprobado por el IPSG (Innovative Public Services Group- Grupo de Servicios Públicos Innovadores) - el grupo de trabajo de EUPAN (Red Europea de Administración Pública), responsable de todas las actividades del CAF- en la reunión de Madrid, el 19 y 20 de Abril de 2010.

Este documento fue aprobado por los Directores Generales en su 54ª reunión, celebrada durante la Presidencia española de la UE. Madrid, junio de 2010.

Origen y desarrollo

El Marco Común de Evaluación (CAF) es una herramienta de gestión de la calidad total inspirada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) y en el Modelo de la Universidad Alemana de Ciencias Administrativas de Speyer. Está basado en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de una organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas y en la sociedad se alcanzan por medio de un liderazgo que dirija la estrategia y planificación, las personas, las alianzas y recursos y los procesos. El modelo examina la organización desde distintos ángulos a la vez con un enfoque holístico del análisis del rendimiento de la organización.

En mayo de 2000 se presentó una versión piloto del CAF, lanzándose la primera versión revisada en 2002. Por decisión de los Directores Generales de Administración Pública, se creó en el Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA) en Maastricht un Centro de Recursos del CAF (CR CAF).

Junto con la red de corresponsales nacionales del CAF y asistido por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y por la Universidad de Speyer, el Centro de Recursos del CAF impartió formación sobre la implantación del modelo por medio de diferentes vías y evaluó su utilización. Entre 2000 y 2009, aproximadamente 1.800 organizaciones públicas europeas utilizaron el CAF para mejorar su rendimiento. Asimismo, fuera de Europa se percibe un gran interés en utilizar esta herramienta, como por ejemplo en China, Oriente Medio, República Dominicana y Brasil.

Más de 300 usuarios del CAF participaron en el primer Evento Europeo CAF en Roma (2003), así como en el segundo y tercero que tuvieron lugar en Luxemburgo (2005) y Lisboa (2007), respectivamente. Dos estudios realizados por el EIPA en el marco de los dos primeros eventos, recogieron y analizaron información detallada sobre el uso del CAF en Europa y fueron tomados como base para la revisión del CAF 2006, la versión estándar que se utiliza hoy en día. En el Centro de Recursos del CAF se puede consultar una base de datos de usuarios del CAF en la dirección de Internet www.eipa.eu/caf, donde también hay una herramienta electrónica del Marco Común de Evaluación a disposición de la comunidad de usuarios del CAF.

La página web del CAF ofrece toda la información disponible en el nivel europeo. El Modelo ha sido traducido a 19 idiomas y muchos países han desarrollado mecanismos de apoyo específicos para el CAF, incluyendo actividades formativas, herramientas electrónicas, documentos, eventos para usuarios del CAF y bases de datos. Todas estas actividades aseguran a todos los actores involucrados la consecución del objetivo marcado en el año 2005 por los directores generales de Administración Pública: Conseguir 2000 usuarios CAF registrados en 2010.

Propósito principal

El CAF es de dominio público, gratuito y se presenta como una herramienta fácil de utilizar para ayudar a las organizaciones del sector público de Europa a utilizar técnicas de gestión de la calidad para mejorar su rendimiento.

El CAF ha sido diseñado para su uso en cualquier área del sector público, y es aplicable a las organizaciones públicas pertenecientes a la administración estatal, federal, regional y local. También se puede utilizar en una amplia variedad de circunstancias, por ejemplo, como parte de un programa sistemático de reforma o como base para orientar los esfuerzos de mejora en organizaciones específicas del sector público.

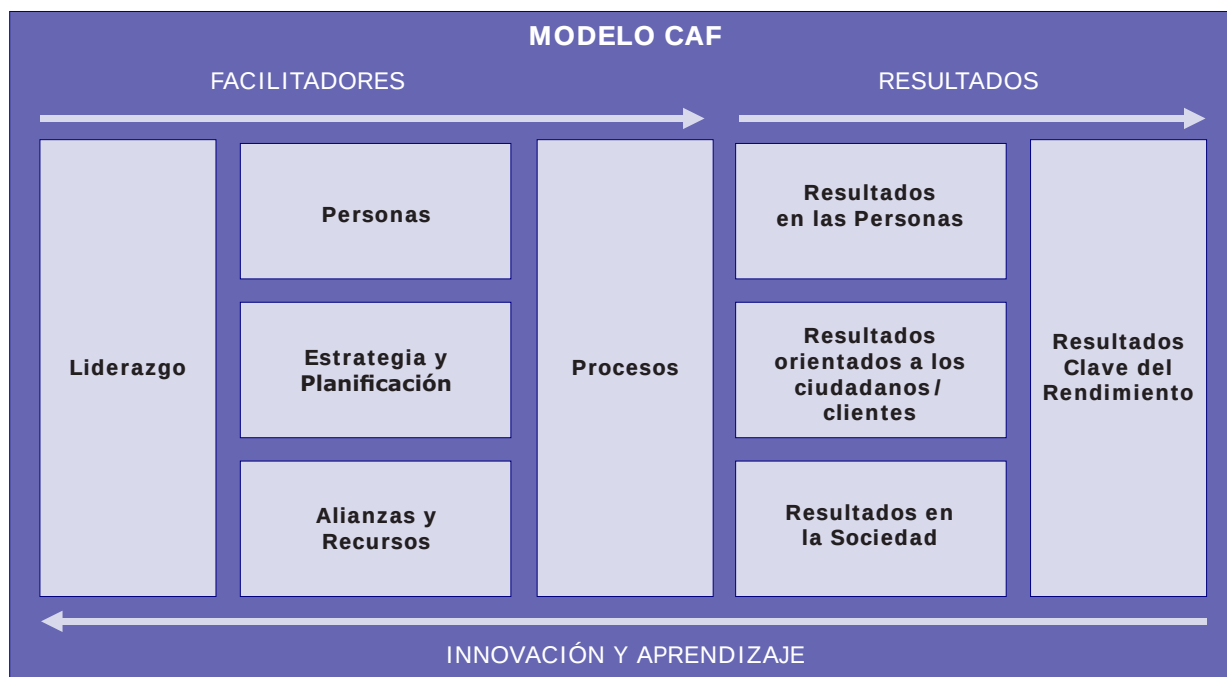
El CAF ofrece un marco de autoevaluación que es conceptualmente similar al de los principales modelos de gestión de calidad total, en particular al modelo EFQM, pero está específicamente diseñado para las organizaciones del sector público teniendo en cuenta sus peculiaridades.

El CAF tiene cuatro propósitos principales:

1. Introducir a la administración pública de forma progresiva, en los principios de gestión de calidad total y guiarla por medio del conocimiento y la utilización de la autoevaluación, a partir de la Planificación y el Desarrollo de actividades hasta completar el ciclo "Planificar, Desarrollar, Controlar, Actuar" (PDCA);
2. Facilitar la autoevaluación de una organización pública con el fin de obtener un diagnóstico y definir acciones de mejora;
3. Hacer de puente entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de la calidad tanto en el sector público como privado;
4. Facilitar el "benchlearning" entre las organizaciones del sector público.

Para conseguir estos propósitos se han desarrollado una serie de elementos estructurados sobre la base de 9 criterios y 28 subcriterios con ejemplos; paneles de evaluación para los agentes facilitadores y para los resultados, directrices para la autoevaluación, para las acciones de mejora y para proyectos de *benchlearning*¹, y un glosario.

Figura 1 Estructura



¹ benchlearning: la idea del benchlearning es encontrar la mejor manera de llevar a cabo cualquier proceso para mejorar el rendimiento de una organización, basándose en los resultados de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas.

La estructura de 9 casillas identifica los principales aspectos que deben ser considerados en el análisis de cualquier organización. Los criterios 1 a 5 se refieren a las características de los Agentes Facilitadores de una organización. Determinan lo que ésta hace y cómo enfoca sus tareas para alcanzar los resultados deseados. En los criterios 6 a 9, los resultados obtenidos respecto a los ciudadanos/clientes, las personas, la sociedad y los resultados clave del rendimiento se miden por medio de medidas de percepción y se evalúan con indicadores internos. Cada criterio se descompone en una serie de subcriterios. Los 28 subcriterios identifican los principales aspectos que deben ser considerados cuando se evalúa una organización. Estos subcriterios están ilustrados con ejemplos que explican su contenido con más detalle y sugieren posibles áreas a abordar para explorar cómo la organización responde a los requisitos expresados en el subcriterio.

Funciones interrelacionadas dentro del modelo

El enfoque holístico de gestión de calidad total y del CAF no significa simplemente que todos los aspectos del funcionamiento de una organización se evalúan detenidamente sino que todos los elementos que la componen tienen un impacto recíproco entre sí.

Debe hacerse la distinción entre

- Relaciones de causa-efecto entre la parte izquierda del diagrama del modelo (los agentes facilitadores - las causas) y la parte derecha (los resultados – los efectos), y
- La relación holística entre las causas (los agentes facilitadores).

Sólo a estos últimos puede aplicarse el carácter holístico.

Interconexiones entre facilitadores y resultados

Consisten en la relación causa-efecto entre los agentes facilitadores (causas) y los resultados (efectos), así como en la retroalimentación desde estos últimos a los primeros. La verificación de los nexos causa-efecto es de gran importancia en la autoevaluación, donde el evaluador debe comprobar siempre la coherencia entre un resultado (o conjunto de resultados homogéneos) y las evidencias recogidas en el criterio y subcriterio relacionado de los agentes facilitadores. Tal coherencia es a veces difícil de verificar, dado que debido al carácter holístico de la organización, las distintas causas (agentes facilitadores) interactúan unas con otras para producir los resultados. En cualquier caso, en el proceso de evaluación debe examinarse la existencia de una retroalimentación desde los resultados del lado derecho del modelo a los correspondientes criterios del lado izquierdo.

Interconexión entre los criterios y subcriterios de los agentes facilitadores

Dado que la calidad de los resultados viene en gran medida determinada por el tipo e intensidad de las relaciones entre los agentes facilitadores, en el proceso de autoevaluación debe analizarse este tipo de relaciones. De hecho, su intensidad puede ser distinta de unas organizaciones a otras y su naturaleza determina en gran medida la calidad de la organización. Las organizaciones excelentes se caracterizan, por ejemplo, por una fuerte interacción entre el criterio 1 y los criterios 2, 3 y 4; y entre el 3 y el 4 y 5. Las relaciones no están obviamente limitadas al nivel de los criterios. A menudo, las relaciones o interacciones sustanciales se materializan en los subcriterios.

Importancia de las evidencias y de las mediciones

La autoevaluación y mejora de las organizaciones públicas es muy difícil sin una información fiable sobre las diferentes funciones de la organización. El CAF alienta a las organizaciones del sector público a recoger y utilizar información, pero muy a menudo esta

información no se encuentra disponible en la primera autoevaluación. Por ello, el CAF se considera algunas veces como una “medición en base cero”, que indica las áreas en las que es esencial empezar a medir. Cuanto más progresa una organización hacia la mejora continua, más información recoge y gestiona de forma sistemática y progresiva, tanto externa como internamente.

Papel del sistema de puntuación

Uno de los elementos obligatorios del CAF es el sistema de puntuación. Aunque la identificación de puntos fuertes y de áreas de mejora y las consiguientes acciones de mejora son los resultados más importantes de la autoevaluación, en ocasiones las organizaciones se centran demasiado en las puntuaciones. Asignar una puntuación a cada subcriterio y criterio del CAF tiene cuatro propósitos:

1. Dar un indicio sobre la dirección a seguir en las acciones de mejora;
2. Medir el propio progreso;
3. Identificar Buenas Prácticas a partir de una puntuación alta. para los agentes facilitadores y para los resultados.
4. Ayudar a encontrar asociados válidos para aprender de ellos.

El CAF 2006 ofrece dos vías de puntuación. La “clásica” y la “afinada”. Sobre ellas se ofrece más información en el capítulo dedicado a la puntuación.

Terminología de gestión y glosario

Muchas organizaciones del sector público que utilizan el CAF por primera vez se enfrentan a una terminología a la que es difícil acceder. Tener alguna experiencia en gestión pública ayuda a vencer esta dificultad, pero muchas de las personas que realizan la autoevaluación con CAF pueden carecer de ella. El glosario, incluido al final de este documento, pretende ayudarles ofreciendo una definición más precisa de los términos y conceptos fundamentales incluidos en el modelo. Dada la naturaleza de los “clientes” del sector público, queremos dejar claro desde el principio lo que entendemos por “ciudadanos/clientes”. Este término se utiliza para enfatizar la doble relación entre administración pública y:

Los usuarios de los servicios públicos, y

Todos los miembros del público, quienes como ciudadanos y contribuyentes tienen un interés en los servicios que se prestan y en sus productos.

Razones para la adaptación del CAF a las instituciones de educación y formación

El CAF fue inicialmente diseñado para ser utilizado en todos los ámbitos del sector público en la Unión Europea. Por lo tanto, parece lógico que sea una herramienta interesante para el sector de la educación en general.

2010 fue la fecha límite impuesta por los Ministros de Educación Europeos para finalizar el proceso de Bolonia, sobre la base de la Declaración del mismo nombre, que dio origen a la armonización de la educación europea en 1999. La Declaración de Bolonia comprometía a “promover la cooperación europea en la garantía de calidad con el fin de desarrollar criterios y metodologías comparables”

La Declaración de Bergen (2005) por su parte, impulsó la educación europea al aspirar a “establecer un Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), basado en los principios de calidad y transparencia”. Las declaraciones de Londres (2007) y Lovaina (2009) (véase el anexo II) confirman estos principios.

En 2008, en diferentes países, un número de corresponsales nacionales del CAF y expertos en educación – decidieron unir sus fuerzas con un doble objetivo, basándose en

el uso generalizado del modelo en el sector educativo en varios Estados miembros y en la posterior adaptación a nivel nacional por parte de Bélgica, Italia y Noruega. Por un lado, los expertos del CAF deseaban incrementar el número de usuarios del mismo y por otro las instituciones de Educación querían poner en práctica una gestión de calidad al estilo europeo que estuviera orientada a los alumnos (véase la Declaración de Londres de 2007, Anexo II). Se mostraron favorables a un enfoque común del sector público europeo, de fácil acceso y gratuito.

En el ámbito europeo, por mandato del Grupo de Servicios Públicos Innovadores (IPSG- Innovative Public Services Group) de la Red Europea de Administración Pública- EUPAN- un grupo de trabajo² elaboraría una adaptación al sector educativo del modelo CAF, - basada en las experiencias de los Estados Miembros. El documento "CAF y Educación" está destinado a todas las instituciones de enseñanza y formación, cualquiera que sea su nivel. Cubre desde preescolar hasta la educación superior y la educación permanente en Europa.

El CAF se puede utilizar en una amplia gama de circunstancias (para iniciar una aproximación a la calidad, para mejorar los procesos existentes, etc.). El hecho de estar orientado al "cliente ciudadano" se corresponde con los deseos del sector de la Educación y la Formación.

Cambios en comparación con el CAF 2006

Como el CAF es una herramienta genérica, la personalización de su uso es recomendable, pero es obligatorio respetar sus elementos básicos: los 9 criterios, 28 subcriterios y el sistema de puntuación. Sólo son flexibles los ejemplos y el proceso de autoevaluación tal y como se describe en las directrices y se recomienda tener en cuenta los elementos clave de estas directrices. Ello sirve para preservar el importante papel del modelo para promover una cultura común entre las organizaciones públicas en la Unión Europea, de modo que actúe como puente entre los diferentes modelos y herramientas de calidad total y permita el "benchlearning".

Novedades:

- Adaptación del lenguaje: por ejemplo, se utiliza " alumnos" en lugar de "clientes/ ciudadanos" e "instituciones de educación y formación" en lugar de "organizaciones públicas".
- Adaptación de los ejemplos: todos los ejemplos se han extraído 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 de gestión de calidad total y del CAF, además de un documento sobre las políticas europeas en materia de Educación.

La iniciativa para emprender una aproximación a la calidad con el CAF debe basarse en una decisión clara de la dirección tras consultar a todas las personas de la institución. De hecho, tanto la dirección como las personas pueden encontrar inusual y difícil ver sometidos a análisis la gestión y el trabajo de la institución. Se dará lugar, por tanto, a una mayor conciencia, que puede resultar incómoda, pero que a la larga revelará ser un riesgo positivo.

En resumen, la autoevaluación según el modelo CAF ofrece a las instituciones de educación y formación la oportunidad de llegar a conocerse mejor desarrollando una gestión de calidad.

Casi 2.000 organizaciones públicas ya han utilizado el CAF: sabemos que "¡el CAF funciona!"

² Los miembros del grupo eran: Bélgica, Italia, Luxemburgo, Portugal, Noruega, Eslovaquia, Polonia, Grecia y EIPA (European Institute of Public Administration- Instituto Europeo de Administración Pública)

Criterios agentes facilitadores

Los criterios 1 al 5 tratan de las características de los Agentes Facilitadores de una institución-educativa. Éstos determinan lo que hace la institución y cómo plantea sus tareas para alcanzar los resultados deseados. La evaluación de las acciones relacionadas con los criterios Agentes Facilitadores deberá basarse en su Panel de Valoración (ver Sistema de Puntuación y Paneles de Evaluación).

Criterio 1: Liderazgo

Definición

El comportamiento de los líderes de una institución puede ayudar a aclarar y a definir un propósito común, así como a crear un entorno en el que la institución y las personas que la componen alcancen la excelencia. El término «personas» designa a todos los que trabajan en la administración, la enseñanza y en los ámbitos psico-médico-social, científico y técnico.

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

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

En el ámbito de la educación y la formación, los líderes son la principal interfaz entre la institución y los políticos y asumen las responsabilidades de forma compartida manteniendo un cierto grado de sinergia. Asimismo, son responsables de la gestión de las relaciones con otros grupos de interés y de asegurar la satisfacción de sus necesidades.-

Implicaciones clave

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

Por lo tanto, dentro del ámbito educativo y de formación es necesario hacer una distinción entre el papel de los líderes políticos y el de los líderes o directivos de las instituciones. El CAF se centra en la evaluación de la gestión de las instituciones educativas y formativas más que en la "calidad" de las políticas educativas.

Además de sus propios valores, las instituciones educativas y formativas en Europa comparten una serie de valores comunes tales como el desarrollo social y humano a través del conocimiento, la consolidación y el fortalecimiento de la ciudadanía europea, facilitar a los alumnos el acceso a las habilidades y capacidades necesarias para afrontar los desafíos del nuevo milenio, además de fortalecer el sentido de valores compartidos y de pertenencia a un espacio social y cultural común. Los líderes comunican esos valores a toda la institución y los incorporan cuando es necesario a los códigos de conducta para guiar el comportamiento profesional de las personas de la misma.

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

Se requiere que los líderes de estas instituciones trabajen con los recursos asignados para alcanzar los objetivos y las metas, lo que, a veces, obliga a equilibrar las necesidades de los estudiantes, de los políticos y de otros grupos de interés. Por ello, los líderes necesitan comprender claramente la variedad de necesidades que han de satisfacer y cómo éstas pueden equilibrarse con los imperativos políticos, demostrando así su compromiso claro con los primeros y con los demás grupos de interés.

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

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

Ejemplos:

- a. Formular y desarrollar la misión (cuáles son nuestros objetivos para contribuir a la sociedad) y la visión (quiénes son los estudiantes que pretendemos educar y formar) con la participación de los grupos de interés y las personas afectadas
- b. Establecer, con la participación de los grupos de interés, un marco de valores que incluya la transparencia, la ética y el sentido de servicio a la sociedad, y materializarlo en un código de conducta.
- c. Fortalecer el respeto mutuo y la confianza entre los líderes y las personas (por ejemplo, garantizando la continuidad de las misiones, visiones y los valores).
- d. Comunicar la misión, visión, los valores y objetivos estratégicos y operativos a todos los empleados de la institución, así como a los grupos de interés.
- e. Revisar periódicamente la misión, la visión y los valores de la institución para reflejar los cambios externos sociales, técnicos, económicos, políticos y ambientales.
- f. Gestionar los "conflictos de intereses" identificando áreas potenciales donde puedan darse y proporcionando directrices a las personas de la institución.
- g. Crear las condiciones para una comunicación efectiva.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

1.2. Desarrollar e implantar un sistema para gestionar la institución educativa, el rendimiento y el cambio

Ejemplos:

- a. Desarrollar sistemas para gestionar los procesos y estructuras organizativas adaptadas a la estrategia y la planificación de la institución, y a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, utilizando la tecnología disponible.
- b. Definir las responsabilidades de dirección/gestión (organigrama), las tareas y las áreas de especialización.

- c. Establecer de forma consensuada objetivos y metas mensurables para todos los niveles de la organización, alineados con las diferentes misiones que ha de cumplir.
- d. Establecer objetivos en términos de productos (por ejemplo: número de estudiantes que se gradúan) y de efectos (es decir, su integración socio-profesional) teniendo en cuenta el equilibrio que debe haber entre las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.
- e. Definir la estrategia de administración electrónica y alinearla con los objetivos estratégicos y operativos de la institución.
- f. Establecer un sistema de información para la gestión que incluya el seguimiento y las auditorías internas (medición de los objetivos alcanzados).
- g. Establecer un marco adecuado para la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.
- h. Aplicar permanentemente sistemas de gestión de calidad total tales como el Modelo CAF y el Modelo EFQM de Excelencia.
- i. Desarrollar un sistema de objetivos estratégicos y operativos mensurables en toda la institución (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral).
- j. Establecer sistemas de gestión de calidad, por ejemplo, un sistema de acreditación, o de certificación, tales como la norma ISO 9001:2008 o similar, o un sistema específico para las instituciones de enseñanza y formación.
- k. Formalizar los compromisos y la cooperación interdepartamental, por ejemplo, acuerdos de nivel de servicio entre servicios administrativos y financieros.
- l. Identificar y establecer las prioridades para introducir los cambios necesarios relativos a los métodos de gestión de la institución y a sus actividades.
- m. Comunicar los cambios y las razones para el cambio a los empleados y a los grupos de interés relevantes.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

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

Ejemplos:

- a. Dar ejemplo y dirigir de acuerdo con los objetivos y valores establecidos.
- b. Demostrar la voluntad personal de los líderes/directivos a aceptar el cambio a partir de un diálogo constructivo.
- c. Mantener regularmente informado al personal de la institución educativa sobre los temas clave que le conciernen.
- d. Apoyar a los empleados ayudándoles a cumplir con sus obligaciones, a realizar sus planes en consonancia con el logro de los objetivos de la organización.
- e. Estimular, fomentar y crear las condiciones necesarias para la delegación de competencias, responsabilidades y habilidades, ("empowerment"³ global e individual), incluyendo la rendición de cuentas.
- f. Promover una cultura de innovación y mejora animando y apoyando a los empleados para que hagan sugerencias y sean proactivos en el trabajo diario dentro de la institución educativa.
- g. Reconocer y recompensar los esfuerzos de los equipos y las personas.
- h. Respetar y atender las necesidades individuales y las circunstancias personales de los empleados.
- i. Debatir con las personas sobre el rendimiento individual.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

³ tener el poder de decidir y actuar por delegación de alguien, asumiendo la responsabilidad de nuestros actos.

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

Ejemplos:

- a. Identificar las políticas públicas que afectan a la institución
- b. Asegurar que los objetivos y las metas de la organización están alineados con las políticas públicas.
- c. Mantener relaciones proactivas y regulares con las autoridades políticas, informando a las correspondientes jerarquías ejecutivas y legislativas.
- d. Desarrollar y mantener alianzas y redes con otras instituciones de educación y formación y con los grupos de interés de "primera línea" (estudiantes, ciudadanos, asociaciones de madres y padres, antiguos alumnos/empleados, contactos en el campo socio-económico, médico y cultural, ONG's, grupos de interés así como otros órganos privados, públicos y oficiales).
- e. Involucrar a los políticos y a otros grupos de interés en la definición de los objetivos sobre productos y efectos y en el desarrollo del sistema de gestión de la institución.
- f. Tratar de que la institución educativa y los servicios que presta obtengan una imagen positiva, reconocimiento público y buena reputación.
- g. Desarrollar una estrategia de márketing y comunicación de los productos y servicios dirigida a los grupos de interés.
- h. Participar en las actividades de asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de interés.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

Criterio 2: Estrategia y planificación

Definición

Una institución educativa determina su rendimiento total mediante la combinación eficaz que hace de aquellas actividades que están relacionadas entre sí. La institución implanta su misión y visión mediante una clara estrategia orientada a los grupos de interés, alineada de las políticas públicas de educación y formación y los objetivos, por un lado, y con las necesidades de aquellos, por otro. Esta estrategia se ve apoyada por la mejora continua de la gestión de los recursos y procesos, y se traduce en planes, objetivos y metas mensurables. La planificación y la estrategia reflejan lo que hace la institución para implantar la modernización y la innovación.

Implicaciones clave

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

Para realizar un seguimiento efectivo y una medición de los resultados es crucial identificar los factores críticos de éxito –condiciones que deben cumplirse para alcanzar los objetivos estratégicos- y establecer las metas a conseguir. Los objetivos deberán formularse

de tal manera que permitan diferenciar los productos (outputs) y los efectos (outcomes).

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

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

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

Ejemplos:

- a. Identificar a todos los grupos de interés.
- b. Recoger y analizar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés y sus necesidades y expectativas.
- c. Recabar periódicamente información y analizar su origen, exactitud y calidad. Debe incluirse la información sobre variables importantes como las referidas a las tendencias y desarrollo social, ecológico, económico, legal y demográfico (información relativa al mercado de trabajo, oportunidades de empleo para los graduados en relación con el tipo de formación, así como tasas de desempleo y subempleo, siempre que sea posible).
- d. Analizar sistemáticamente las fortalezas y las debilidades de la institución (por ejemplo con un análisis DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades- e identificar los factores críticos de éxito por medio de la evaluación periódica del entorno de la institución (incluidos los cambios políticos).

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

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

Ejemplos:

- a. Establecer objetivos estratégicos a medio y largo plazo y objetivos operativos (concretos, a corto plazo) basados en la misión, visión y valores de la institución e incorporarlos a los procesos operativos y a la planificación.
- b. Involucrar a los grupos de interés en el proceso de desarrollo de la estrategia y la planificación, y la revisión y actualización. Priorizar sus expectativas y necesidades.
- c. Desarrollar y aplicar métodos para medir, evaluar y hacer un seguimiento del rendimiento en todos los niveles de la institución (servicios, asignación de tareas, organigrama) para garantizar el control de la implantación de la estrategia.
- d. Evaluar las tareas existentes en términos de productos/servicios y resultados así como la calidad de los planes estratégicos y operativos. Determinar el grado en que los objetivos se alcanzan en todos los niveles y adaptar la estrategia y la planificación, en consecuencia.
- e. Analizar sistemáticamente los riesgos y las oportunidades de la institución (por ejemplo con un análisis DAFO de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades e identificar los factores críticos de éxito por medio de la evaluación periódica del entorno de la institución (incluidos los cambios políticos).
- f. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones y demandas de los grupos de interés a corto y largo plazo.

- g. Evaluar las necesidades de reorganizar y mejorar las estrategias y los métodos de planificación.
- h. Definir una política respecto a la relación entre educación y empleo, enseñanza e investigación, y su impacto en la sociedad.
- i. Desarrollar una política sobre el impacto en la sociedad que vaya más allá de la misión principal educativa y de formación.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

2.3. Implantar la estrategia y planificación en toda la institución

Ejemplos:

- a. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la institución educativa en planes y actividades e interrelacionarlos con los procesos clave.
- b. Implicar a los grupos de interés en la implantación de la estrategia y planificación.
- c. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización en planes de acción y tareas en todas las unidades y para todos los individuos de la institución.
- d. Desarrollar canales internos para la comunicación de objetivos, planes y tareas en toda la institución (proyectos escolares, educativos, enseñanza, planes sociales y culturales, Carta de Servicios, etc.)
- e. Desarrollar y aplicar métodos para medir el rendimiento de la institución en todos los niveles, es decir, establecer la relación entre recursos y productos (eficiencia) y entre productos y efectos (eficacia/efectividad).
- f. Asegurar el control y seguimiento por parte de los órganos de gestión (Consejos, Juntas, órganos consultivos locales, etc.).

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

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

Ejemplos:

- a. Crear e inculcar una nueva cultura para la innovación mediante la formación, el *benchlearning* y el establecimiento de condiciones para el aprendizaje, por ejemplo mediante laboratorios de aprendizaje, centrándose en el pensamiento estratégico y la planificación.
- b. Asegurar el control sistemático de los indicadores internos relativos al cambio y las demandas externas de modernización e innovación. Los indicadores internos pueden, por ejemplo, incluir la tasa de absentismo de los alumnos o personal docente y administrativo, las tasas de abandono, las reclamaciones por parte de padres y alumnos. Las quejas de los asociados pueden servir de indicador externo.
- c. Planificar los cambios para promover la modernización e innovación (por ejemplo, introducción de servicios en red) a partir del debate con los grupos de interés.
- d. Asegurar el despliegue de un sistema eficiente de gestión del cambio que permita el control del progreso en innovación.
- e. Asegurar y optimizar los recursos necesarios para implantar los cambios programados.
- f. Consultar a todos los asociados, incluyendo las asociaciones representativas, sobre los cambios previstos y su implantación.
- g. Equilibrar los enfoques descendentes y ascendentes a la hora de abordar los cambios dentro de la institución.

- h. Dirigir el proceso de cambio con eficacia por medio de, por ejemplo, proyectos de *benchmarking*, comparaciones del rendimiento, grupos de dirección, informes de seguimiento, etc.
- i. Actualizar los programas de formación/curricula, manteniéndose al día sobre las innovaciones profesionales, sociales, científicas, académicas u otras.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

Criterio 3: Personas

Definición

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

Implicaciones clave

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

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

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

La correcta aplicación de la política de personal depende de todos de los líderes, directivos y jefes de departamento de toda la institución, demostrando que atienden los problemas de las personas y que promueven activamente una cultura de comunicación abierta y de transparencia.

Las instituciones pueden, al evaluar su rendimiento, tener en cuenta cualquier restricción en su libertad de acción que se derive de las políticas de empleo en educación y formación y de retribuciones, e indicar cómo operan con esas restricciones para optimizar el potencial de sus personas.

Evaluación: Considerar las evidencias de lo que hace la institución para:

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

Ejemplos

- a. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- b. Desarrollar y comunicar la política de gestión de recursos humanos basada en la estrategia y planificación de la institución, por ejemplo, teniendo en cuenta las competencias futuras.
- c. Asegurar las capacidades de los recursos humanos (mediante su selección, distribución, desarrollo) para desarrollar las tareas y para equilibrar éstas con las responsabilidades.
- d. Apoyar a las personas involucradas en el desarrollo y el uso de nuevas tecnologías y en la aplicación de la administración electrónica (por ejemplo, ofreciendo a los empleados oportunidades para recibir la capacitación necesaria, diálogo, apoyo, etc.)
- e. Utilizar descripciones de los puestos de trabajo relativas a los planes de selección y desarrollo.
- f. Desarrollar y consensuar una política clara que contenga criterios objetivos en materia de selección, promoción, remuneración, recompensa y asignación de las funciones directivas.
- g. Garantizar la claridad y la comprensión con respecto a la selección de personal, así como a la distribución de tareas y responsabilidades, por ejemplo por medio de las descripciones de puestos de trabajo.
- h. Definir las habilidades de gestión y liderazgo necesarias para establecer los perfiles de los puestos de trabajo para la selección de personal.
- i. Gestionar la selección y el desarrollo de las carreras profesionales en lo relativo a la equidad, la igualdad de oportunidades y la diversidad (por ejemplo, de género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión), respetando el plan educativo y los requisitos de seguridad en educación y formación.
- j. Garantizar que las condiciones de trabajo conducen hacia el logro de una conciliación razonable entre la vida laboral y personal.
- k. Garantizar unas buenas condiciones de trabajo en toda la institución, incluyendo la atención a los requisitos de salud y seguridad.
- l. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados desfavorecidos y a las personas o con discapacidad.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las competencias de los empleados alineando los objetivos individuales con los de la institución.

Ejemplos:

- a. Identificar las competencias actuales de las personas, tanto en el plano individual como de la institución.
- b. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar las competencias. Esto incluye un plan general de formación consensuado y basado en las necesidades actuales y futuras de la institución y de las personas (haciendo, por ejemplo, distinción entre programas de formación obligatorios y optativos).

- c. Desarrollar y consensuar planes de formación y desarrollo personal para todos los empleados.
- d. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización los estudiantes y los asociados.
- e. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], enseñanza combinada⁴, investigación,...).
- f. Promover la movilidad externa e interna de los empleados.
- g. Planificar actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, de conflictos de interés y de códigos de conducta.
- h. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas en relación con el coste de las actividades mediante el seguimiento y el análisis coste-beneficio, la comunicación eficaz de los contenidos de formación a todas las personas de la institución, y la medición del impacto en las prácticas educativas.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

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

Ejemplos

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

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

⁴ "Blended learning": modo de aprender que combina la enseñanza presencial con la tecnología no presencial ("which combines face-to-face and virtual teaching" (COATEN, 2003; MARSH, 2003).

Criterio 4: Alianzas y Recursos

Definición

Cómo la institución planifica y gestiona sus alianzas clave, (especialmente con los estudiantes) con el fin de apoyar su estrategia y planificación y el funcionamiento eficaz de sus procesos. En este sentido, las alianzas son un recurso importante para el buen funcionamiento de la institución de enseñanza y formación.

Además de las alianzas, las instituciones necesitan recursos más tradicionales, tales como recursos financieros, tecnológicos, instalaciones para asegurar su eficaz funcionamiento. Estos recursos se utilizan y desarrollan para apoyar la estrategia y los procesos más importantes de la institución con el fin de alcanzar los objetivos de la manera más eficiente posible. Con una gestión transparente, las instituciones educativas pueden rendir cuentas a los grupos de interés sobre el uso legítimo de los recursos disponibles.

Implicaciones clave

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

Otra consecuencia de esta complejidad es la necesidad de incrementar el papel activo de los ciudadanos/clientes y de los asociados clave. En el mundo de la educación y la formación, los ciudadanos / clientes son los alumnos, o sus representantes legales, padres, tutores, etc. Los términos "ciudadano" y "cliente" se refieren a los distintos papeles del ciudadano como interesado y como usuario del servicio. En este criterio, el CAF se centra en la implicación de los ciudadanos en los temas del sector público y en el desarrollo de políticas públicas, así como en la apertura (de la institución) hacia sus necesidades y expectativas.

A la hora de gestionar sus recursos, a menudo las organizaciones del sector público están sometidas a limitaciones y presiones mayores que las del sector privado. La capacidad de las instituciones públicas para generar recursos financieros adicionales puede estar limitada, al igual que su libertad para asignar o reasignar sus fondos a los servicios cuya prestación se les ha encomendado. Es por tanto fundamental que se mida la eficacia y la eficiencia de los servicios que se prestan. Los sistemas de gestión financiera, control interno y contabilidad son la base de una sólida rendición de cuentas sobre los costes. Aunque, a menudo, las organizaciones públicas tienen escasa posibilidad de decidir sobre la asignación de recursos, demostrar su capacidad para prestar más y mejores servicios a menor coste, supone la oportunidad de ofrecer servicios más innovadores o productos que pueden ser introducidos más rápidamente.

Es importante identificar las necesidades de información y conocimiento de la institución, que deberían nutrirse de los procesos de revisión de la estrategia y la planificación. La institución educativa debe asegurarse de contar oportunamente con la información y el conocimiento adecuados y en formato accesible para facilitar a los empleados el desarrollo eficaz de su trabajo. Debe velar también por compartir la información y el conocimiento relevantes con los asociados clave y otros grupos de interés, según sus necesidades.

Evaluación: Considerar las evidencias de lo que hace la institución para:

4.1. Desarrollar e implantar relaciones con asociados clave

Ejemplos:

- a. Identificar potenciales asociados estratégicos y la naturaleza de la relación con la institución, por ejemplo, comprador-proveedor, coproducción (alianzas entre instituciones y empresas, entre instituciones y administraciones públicas, entre instituciones, hermanamiento entre instituciones europeas u otras instituciones, programas de movilidad, intercambios regionales, nacionales y europeos, etc.).
- b. Establecer acuerdos apropiados de asociación teniendo en cuenta la naturaleza de la cooperación y su contenido.

- c. Definir las responsabilidades y tareas mutuas en la gestión de las alianzas, incluidas las funciones de control y evaluación.
- d. Supervisar y evaluar periódicamente los procesos, los resultados y la participación de los asociados en general.
- e. Promover y organizar alianzas para llevar a cabo tareas específicas y desarrollar proyectos conjuntos con otras instituciones y organizaciones del sector público.
- f. Crear las condiciones para los intercambios de personal con los asociados.
- g. Promover actividades en el área de responsabilidad social corporativa.
- h. Implantar y estimular la creación de alianzas entre facultades / secciones / departamentos / niveles / ciclos / categorías / clases.
- i. Desarrollar asociaciones de múltiples facetas utilizando los actuales recursos de la institución y sociales que contribuyen a los procesos educativos de los estudiantes y formadores desde una perspectiva global de aprendizaje. Esto incluye servicios de asistencia social, psicológica y médica, de bienestar público en general, asociaciones de lucha contra el abandono escolar, servicios de policía, departamentos de prevención y seguridad, oficinas de asesoramiento a los ciudadanos, asociaciones culturales y deportivas, etc.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los estudiantes

Ejemplos:

- a. Garantizar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre cómo se gestiona la institución, poderes y competencias de las distintas autoridades públicas internas y externas, organización general de la institución, los procesos –procedimientos y deliberaciones, recursos administrativos, reuniones de delegados de clase, etc.)
- b. Alentar activamente a los estudiantes a organizarse, expresar sus necesidades y requerimientos, y apoyar a los representantes de sus asociaciones.
- c. Fomentar la participación de los alumnos o sus representantes legales en los planes de acción relacionados con la gestión de la institución y en la toma de decisiones.
- d. Estar abiertos a las ideas, sugerencias y quejas de los alumnos, desarrollando y utilizando los mecanismos adecuados para recogerlas, procesarlas y difundir los resultados (por ejemplo, por medio de encuestas, grupos de consulta/ grupos focales, cuestionarios, buzones de quejas y sugerencias, sondeos de opinión, etc.). Procesar esta información y difundir los resultados.–Asegurar la transparencia de la institución, así como de sus decisiones y su desarrollo (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y difundiendo información en Internet).

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

4.3 Gestionar las finanzas

Ejemplos:

- a. Asegurarse de que los recursos financieros se utilizan de la mejor manera posible de acuerdo con la estrategia y la planificación.
- b. Asegurar la transparencia financiera y presupuestaria.
- c. Garantizar una gestión eficiente de los recursos financieros y de inversión y basar las decisiones de control financiero en el análisis coste-beneficio.
- d. Introducir sistemas innovadores de planificación presupuestaria (por ejemplo, presupuestos plurianuales, presupuestos por programas, presupuestos incorporando la dimensión de género y de igualdad hombre/mujer).
- e. Analizar los riesgos y los posibles efectos de las decisiones financieras.

- f. Controlar periódicamente el coste de los cursos de formación y los servicios prestados por la institución, incluyendo los gastos de personal, con la participación de los responsables de la prestación de los servicios.-
- g. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.
- h. Desarrollar e introducir sistemas de control financiero modernos (por ejemplo, mediante auditorías internas, etc.) y promover la transparencia en la contabilidad y la rendición de cuentas entre todo el personal.
- i. Utilizar la información estratégicamente partiendo de un sistema de contabilidad analítica, financiera y de costes; procurar la transparencia en la gestión financiera.
- j. Desglosar la asignación de costes.
- k. Introducir análisis comparativos (por ejemplo, “*benchmarking*”) de los costes en relación con otras instituciones u organizaciones.
- l. Incluir datos de resultados no financieros (eficiencia y eficacia) en los documentos presupuestarios.
- m. Analizar en qué medida la gestión financiera trata de adaptar los ciclos presupuestarios al año natural / año académico.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

4.4 Gestionar la información y el conocimiento

Ejemplos:

- a. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar y evaluar la información y el conocimiento de la institución de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.
- b. Garantizar que la información relevante disponible externamente, sea recogida, procesada y utilizada eficazmente.
- c. Asegurar, en la medida de lo posible, la conservación y consolidación del capital de la información y el conocimiento del personal que abandona la institución.
- d. Controlar permanentemente la información y el conocimiento de la institución, asegurando su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad y alinearlos con los requisitos para la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.
- e. Dar acceso a la información y a los conocimientos necesarios a todas las personas de la institución (materiales didácticos, ayudas y datos en curso relacionadas con la formación, etc.), incluidos los cambios relativos a mejoras en los procesos internos, de acuerdo con la asignación de tareas desarrollando canales internos, como la intranet, boletines de noticias, campus digital, escuela virtual, etc. para todas las personas de la institución.
- f. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma accesible para los usuarios.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

4.5 Gestionar la tecnología

Ejemplos:

- a. Implantar una política integral de gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.
- b. Aplicar de forma eficiente la tecnología para:
- c. la gestión de tareas
- d. la gestión del conocimiento
- e. las actividades formativas y de mejora

- f. la interacción con los grupos de interés y asociados
- g. el desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas
- h. la gestión financiera
- i. Prestar atención a los avances tecnológicos e implantar innovaciones relevantes.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

4.6 Gestionar las instalaciones

Ejemplos:

- a. Equilibrar la eficiencia e idoneidad de las infraestructuras con las necesidades y expectativas de los alumnos (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios, asignación de los locales, reorganización de cursos, accesibilidad con transporte público, etc.).
- b. Garantizar el uso seguro, rentable y ergonómico de los locales (por ejemplo, despachos abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles, laboratorios, talleres, etc.), así como los equipos técnicos, (como el número de PCs, fotocopadoras, proyectores, etc. por departamento), teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y operativos, las necesidades individuales del personal, la cultura local, las limitaciones físicas, etc.
- c. Garantizar el uso eficiente y eficaz de los edificios, de los equipos, especialmente de los tecnológicos y su suministro, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y operativos, las necesidades individuales de los alumnos, padres, personal y otros usuarios, así como las restricciones físicas más frecuentes.
- d. Garantizar un uso eficaz, eficiente y sostenible del transporte y de los recursos energéticos.
- e. Garantizar la adecuada accesibilidad física a los edificios para satisfacer las necesidades y expectativas específicas de los empleados, estudiantes y otros usuarios (por ejemplo, aseos, aparcamiento o transporte público para discapacitados)
- f. Garantizar y supervisar el mantenimiento eficaz de los edificios, equipos e instalaciones respetando las normas medioambientales y procurando la mejor rentabilidad y eficacia.
- g. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado/eliminación seguros, por ejemplo, mediante gestión directa o subcontratación.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

Criterio 5: Procesos

Definición

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

Implicaciones clave

Todas las organizaciones que funcionan correctamente son gestionadas mediante un número de procesos, cada uno de ellos constituido por una serie de actividades consecutivas que transforman los recursos o entradas (inputs) en productos y resultados (outputs/outcomes), lo que añade valor. Estos procesos pueden ser de distinta naturaleza:

- **Los procesos operativos** son los relacionados con la misión y el propósito de la institución y son críticos para la prestación de servicios y productos.
- **Los procesos estratégicos o de gestión** conducen la institución
- **Los procesos de apoyo** procuran los recursos necesarios.

Sólo los más importantes de estos procesos, los denominados **procesos clave**, son objeto de evaluación en el CAF. Un elemento crucial para la identificación, la evaluación y la mejora de los procesos clave es su contribución eficaz para llegar a cumplir la misión de la institución.

La participación de los estudiantes y otros interesados en las distintas etapas de la gestión de procesos y tomar en consideración sus expectativas contribuyen a su calidad total y fiabilidad.

En el campo de la educación y la formación, entre los tipos de productos y servicios se pueden incluir: títulos (certificados y diplomas), conferencias nacionales e internacionales, programas de formación, bibliotecas e infraestructuras abiertas al público en general. El resultado principal de una institución de educación y formación es un individuo que ha adquirido unas competencias y habilidades posiblemente certificadas y que es capaz de encontrar trabajo e integrarse en la sociedad, además de seguir formándose mediante el aprendizaje permanente y el desarrollo personal. Para cumplir con esta misión (plan estratégico), la institución educativa necesita implantar una serie de procesos clave que incluyen:

a) Procesos operativos:

- ♦ **del proceso de educación y formación** (estructuras, programas, métodos, contenidos, formación y aprendizaje continuos, evaluaciones, proyectos individuales, etc.)
- ♦ **El proceso de desarrollo de competencias cívicas** (actitudes, valores, ciudadanía, participación, etc.)
- ♦ **Los procesos de Investigación y desarrollo y de investigación aplicada** (extensión de la actividad de estudio, utilización de evaluaciones de calidad de la institución, investigación básica, etc.)

b) Procesos de apoyo:

- ♦ **El proceso de comunicación externa** (publicidad, muestras y exposiciones, jornadas de puertas abiertas, sitios web, medios de información, etc.)
- ♦ **El proceso de selección de personal** (desarrollo de la selección, permanencia en la organización y desarrollo de habilidades, etc.)
- ♦ **El proceso de gestión administrativa** (registro, inscripción, archivo y gestión de documentos, organización de cursos, etc.)
- ♦ **El proceso de orientación profesional y apoyo**
- ♦ **El proceso de Presupuestación.**

c) Procesos estratégicos o de gestión:

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

Es importante revisar continuamente las interrelaciones de estos procesos con el fin de mantener una visión global e integrada de la operatividad y funcionamiento de la institución.

Algunos procesos estratégicos o de gestión y de apoyo no siempre se pueden considerar procesos clave, excepto en tiempos de crisis o en casos de emergencia (por ejemplo, control de la violencia y medidas de prevención, preparación del presupuesto, reestructuración, etc.). En el caso de los servicios de apoyo (la gestión de los recursos), su identificación como procesos clave dependerá de la medida en que contribuyan a la consecución de los procesos operativos de la institución y de su estrategia.

En todo caso, las instituciones necesitan identificar aquellos procesos clave, que se ejecutan con el fin de cumplir con los productos y resultados esperados, según las expectativas de los alumnos y otros grupos de interés.

El papel de los estudiantes podría ejercerse en tres ámbitos:

1. Participación en el diseño de servicios y productos propios de la institución por parte de los representantes del alumnado, asociaciones o grupos de ciudadanos ad hoc (por ejemplo, Consejos de estudiantes, Asociaciones de antiguos alumnos, etc.).
2. Colaboración con los alumnos en la implantación de servicios y productos (patrocinio, tutoría, asesoramiento – *mentoring*-, etc.);
3. Responsabilización de los alumnos para realizar o acceder de forma autónoma a servicios y productos, una vez que han alcanzado el grado necesario de autonomía (por ejemplo, externalización de ciertos servicios a otras instituciones y organizaciones, corporaciones públicas o privadas, presentaciones, seminarios dirigidos por expertos, etc).

Teniendo en cuenta las necesidades personales de los estudiantes, se requiere implantar complejos procesos formativos transversales en el nivel local, nacional, europeo e internacional (intercambios, equivalencias, transferencia de créditos en virtud del sistema europeo ECTS (European Credit Transfer System, Erasmus, etc.). Es vital integrar con éxito la gestión de dichos procesos, puesto que ello supone eficacia y eficiencia de los mismos. A tal fin, deben perseguirse formas de integración institucional que hayan sido experimentadas, tales como la creación de equipos de gestión de procesos transversales, asignándoles un responsable.

Teniendo en cuenta que los perfiles de aprendizaje están en constante cambio, así como los métodos de enseñanza y formación, la innovación y las nuevas tecnologías, es esencial que los procesos sean revisados periódicamente.

Asimismo, con el fin de aprovechar las posibles mejoras, las instituciones de educación y formación tienen que asegurarse de que cuentan con mecanismos que les permitan recibir comentarios de todos los interesados sobre la mejora de los servicios y productos.

Evaluación: Considerar lo que la institución hace para:

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

Ejemplos:

- a. Identificar, describir y documentar los procesos clave de forma continua, asegurándose que sirven de apoyo a los objetivos estratégicos.
- b. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos.
- c. Involucrar a los empleados y otros grupos de interés externos en el diseño y desarrollo de los procesos clave.
- d. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la institución.
- e. Recoger, registrar y aplicar los requisitos legales y otras regulaciones relacionadas con los procesos de la institución, analizándolos y haciendo propuestas a las autoridades administrativas para simplificarlos.
- f. Definir indicadores de proceso y establecer objetivos de resultados orientados a los alumnos.
- g. Coordinar y gestionar la interacción entre los procesos.
- h. Controlar y evaluar el impacto de los servicios en red y de la administración electrónica en los procesos de la institución (por ejemplo, en la eficiencia, calidad y eficacia).
- i. Mejorar continuamente y adaptar los procesos, de manera conjunta con los grupos de interés– sobre la base de las mediciones de eficiencia, eficacia y resultados.

- j. Analizar y evaluar los procesos clave, los riesgos y los factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la institución y los cambios en el entorno.
- k. Identificar, diseñar e implantar procesos de mejora de los servicios a los alumnos, favoreciendo por ejemplo: servicios basados en el principio de punto único de prestación (persona de contacto, interlocutor único o contactos en “ventanilla única”) y comunicarlos a los grupos de interés.
- l. Medir y evaluar la eficacia de los cambios introducidos en los procesos y desarrollar actividades de *benchlearning* para conseguir su optimización.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los estudiantes y otros grupos de interés

Ejemplos:

- a. Involucrar a los estudiantes y otros grupos de interés en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, grupos focales, investigaciones sobre la adecuación de los servicios o productos y sobre su eficacia en la consideración de aspectos como el género y la diversidad).
- b. Involucrar a los estudiantes y otros grupos de interés en el desarrollo de estándares de calidad de servicios, productos e información.
- c. Desarrollar directrices y normativa claras para informar a los alumnos y otros grupos de interés utilizando un lenguaje sencillo y fácilmente comprensible.
- d. Involucrar a los estudiantes y otros grupos de interés en el diseño y desarrollo de las fuentes y canales de información.
- e. Asegurar la disponibilidad de información apropiada y fiable con el fin de ayudar y apoyar a alumnos y otros grupos de interés relevantes.
- f. Promover la accesibilidad a la institución (por ejemplo, con horarios flexibles y con documentos en diversos soportes, lenguaje apropiado, Internet, carteles, folletos, Braille).
- g. Promover la comunicación por medios electrónicos y la interacción con los estudiantes y otros grupos de interés.
- h. Desarrollar sistemas funcionales de gestión de reclamaciones y consultas.
- i. Proporcionar a los estudiantes orientación profesional y de aprendizaje permanente y discutir juntos las diferentes opciones.
- j. Ser proactivo en la integración y mejora de todas las habilidades y competencias adquiridas (personales y profesionales).
- k. Evaluar y mejorar, mediante estudios sistemáticos, la adecuación de los servicios a los alumnos y otros grupos de interés.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

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

Ejemplos:

- a. Observar prácticas y métodos de otras instituciones locales, nacionales e internacionales que sirvan de inspiración para introducir cambios innovadores.
- b. Involucrar a los grupos de interés en la innovación, (por ejemplo con pruebas piloto de nuevos servicios y soluciones de administración electrónica tales como educación virtual, campus electrónico, formación on-line, etc.)
- c. Proporcionar los recursos necesarios para la innovación.
- d. Identificar, analizar y vencer los obstáculos para la modernización y la renovación.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Agentes Facilitadores

A partir del Criterio 6, el objeto de la evaluación cambia de los criterios Agentes Facilitadores a criterios Resultados. En éstos se miden las percepciones: lo que las personas, los ciudadanos/clientes (alumnos) y la sociedad piensan de la institución. Asimismo, se dispone de indicadores internos de rendimiento que muestran el grado de logro respecto a los objetivos fijados – resultados –. La evaluación de los resultados requiere una serie de respuestas diferentes, por lo que en adelante, éstas estarán basadas en el Panel de Evaluación de Resultados. (Ver Sistema de Puntuación CAF y Paneles de Evaluación).

Criterio 6: Resultados orientados a los ciudadanos/clientes

Definición

Los resultados que obtiene la institución en relación con la satisfacción de los ciudadanos/clientes (estudiantes y otros grupos de interés en el caso de una institución de educación y formación) con la misma y con los productos y servicios que presta.

Implicaciones clave

Las instituciones de educación y formación tienen una compleja relación con el público que en algunos casos puede caracterizarse como una relación de clientes en virtud de la cual los alumnos son los beneficiarios de los servicios de educación y formación, con los que deben estar satisfechos. En otros casos, se caracteriza por una relación de ciudadanos, ya que la institución educativa define un marco en el que el aprendizaje se transmite a los miembros de la sociedad (con la escolaridad obligatoria hasta la edad de 18 años, que en última instancia conduce a la integración socio-profesional, a la transmisión de valores, etc.) Como las dos facetas no siempre pueden separarse claramente, esta compleja relación se puede describir como una relación de ciudadanos /clientes. En el campo de la educación y la formación, se utiliza el término «estudiante» teniendo en cuenta la dualidad de esta relación. En el caso de las instituciones de educación y formación, el concepto de «ciudadano / cliente» abarca los estudiantes y otros grupos de interés (padres, empresarios, otros ciclos, niveles educativos superiores, etc.).

Las instituciones educativas prestan unos servicios conforme a las políticas de las administraciones locales, regionales y nacionales (a veces dentro de diferentes organizaciones y a las órdenes de autoridades distintas), y son responsables de rendir cuentas ante los actores políticos correspondientes.

El rendimiento en relación con los requisitos legales se contempla en el criterio 9 (Resultados clave del rendimiento). La mediciones de satisfacción de los alumnos y otros grupos de interés suelen realizarse sobre áreas que han sido previamente consideradas

relevantes por grupos de alumnos y se basan en los aspectos que la institución es capaz de mejorar dentro de su ámbito de competencias específico.

Es importante que todas las instituciones de educación y formación midan directamente la satisfacción de sus alumnos y otros grupos de interés con:

- la imagen global de la institución,
- el nivel de las cualificaciones académicas y los logros obtenidos,
- la adecuación de los perfiles de los títulos a los requisitos de los entornos educativos y socioeconómicos,
- la calidad de los procesos de educación y formación,
- la transparencia de la institución,
- la participación de los alumnos y otros grupos de interés, etc.

Las instituciones suelen utilizar cuestionarios o encuestas para conocer el grado de satisfacción, pero pueden utilizarse otras herramientas complementarias tales como grupos de discusión/grupos focales o paneles de usuarios.

Evaluación: Considerar qué resultados ha alcanzado la institución en para satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes y otros grupos de interés, mediante:

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

Ejemplos

- a. Resultados en relación con la imagen global de la institución educativa (por ejemplo, reputación, nivel de exigencia, claridad en la información, convivencia, actitud del personal docente, transparencia, disposición a escuchar y ofrecer orientación, etc.)
- b. Resultados en relación con la implicación y participación de los alumnos y otros interesados en la gestión y toma de decisiones de la institución.
- c. Resultados en materia de accesibilidad (por ejemplo, facilidad de acceso a los diferentes departamentos, horas de apertura y tiempo de espera para servicios administrativos, accesibilidad y comodidades para las personas con discapacidad, acceso a la información, coste de los servicios).
- d. Resultados en relación con la transparencia de los reglamentos y los procesos de evaluación (transparencia de las deliberaciones y de los procesos de toma de decisiones, participación conjunta de profesores y alumnos en la educación formal, comunicación interna, etc.)
- e. Resultados en relación con los niveles de las cualificaciones académicas y los logros obtenidos (competencias adquiridas), con la adecuación de perfiles a los requisitos actuales y la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje (por ejemplo, innovaciones educativas, metodología docente, nivel académico sobresaliente, coherencia de información, transparencia en los objetivos didácticos y criterios de evaluación, orientación profesional de los alumnos (reorientación); calidad de la preparación para futuras carreras profesionales, clases de apoyo extra curriculares, enseñanza personalizada para los estudiantes con necesidades especiales o socialmente desfavorecidos.
- f. Resultados respecto a la calidad de los servicios de apoyo tales como bibliotecas o restaurantes, instalaciones, edificios y equipamiento, recursos tecnológicos, etc.
- g. Resultados respecto a si los estudiantes realmente reciben la información que necesitan.
- h. Capacidad de la institución educativa para innovar y superarse.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados

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

Ejemplos:

Indicadores en relación con la imagen general de la institución

- a. Número y tiempos de tramitación de las reclamaciones.
- b. Grado de confianza del público hacia la institución (por ejemplo, fidelidad de los estudiantes, crecimiento de la población, número de alumnos contratados para trabajar en empresas, etc.)
- c. Tiempos de espera para gestiones de secretaría y otros departamentos.
- d. Tiempos para la gestión y tramitación de documentos (certificados, archivos y registros, carnés de estudiante, etc.)
- e. Grado de importancia atribuida a la formación de personal para mejorar las competencias profesionales y la comunicación en la relación con alumnos y otros grupos de interés (número de días/horas de formación, presupuesto, planificación, etc.).
- f. Indicadores relativos al cumplimiento de aspectos como la diversidad y el género (cursos orientados a hombres y mujeres, diversidad en la movilidad internacional, organización de horarios, participación en comisiones y consejos, etc.) y la diversidad cultural y social tanto de profesorado como de los alumnos.
- g. Número de intervenciones del Defensor del estudiante en caso de que exista este servicio.
- h. Oportunidades de acceso a niveles educativos superiores para obtener promoción social, e integración del proceso de actualización de las prestaciones.

Indicadores de participación

- i. Grado de participación de los alumnos y otros grupos de interés en el diseño y el contenido de los cursos de formación o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.
- j. Número de sugerencias recibidas e incorporadas.
- k. Implantación y grado de utilización de nuevas e innovadoras vías para atender a los alumnos y otros grupos de interés.

Indicadores relativos a la accesibilidad de la institución:

- l. Horarios de apertura y tiempos de espera en los diferentes departamentos, coste de los servicios, cantidad y calidad de la información accesible, pagina web, importancia dada a la accesibilidad y a las comodidades.

Indicadores relativos a la transparencia de los procesos

- m. Número de quejas y recursos con éxito.
- n. Número y eficacia de los canales de información.

Indicadores en relación con los niveles de las cualificaciones académicas y los logros obtenidos

- o. Número de estudiantes que alcanzan los niveles educativos superiores.
- p. Tasa de éxito para los periodos de prácticas o la formación en el puesto de trabajo.
- q. Tasa de empleo tras la formación.
- r. Número de alumnos que continúan el aprendizaje a lo largo de la vida.

Indicadores en relación con la enseñanza o actividades de formación y con otros servicios

- s. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo, proyectos sociales y culturales, proyectos educativos, carta de servicios, carta de uso de TIC, etc.)

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados

Criterio 7: Resultados en las Personas

Definición

Resultados que está alcanzando la institución educativa en relación con las competencias, la motivación, la satisfacción y el rendimiento de su personal.

Los términos “personas”, “plantilla” o “empleados” se refieren a todos los empleados administrativos, docentes y trabajadores del ámbito médico y psico-social, así como de las áreas científica y técnica.

Implicaciones clave

Este criterio se refiere a la satisfacción de todas las personas de la institución. Generalmente, las instituciones realizan encuestas para conocer el grado de satisfacción del personal, pero pueden utilizarse otras herramientas complementarias como grupos focales, evaluaciones o entrevistas al finalizar la relación laboral. Pueden, asimismo, medir el rendimiento de los empleados y el nivel de desarrollo de sus aptitudes.

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

Es importante para todo tipo de instituciones educativas medir directamente los resultados en las personas en lo que se refiere a la imagen que los empleados tienen de la institución y de su misión, al entorno de trabajo, al liderazgo en la institución y de los sistemas de gestión, al desarrollo de la carrera profesional, al desarrollo de habilidades del personal y de los productos y servicios que la institución ofrece.

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

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

7.1 Resultados en relación con la satisfacción global de las personas con:

Ejemplos:

- a. El rendimiento global de la institución.
- b. La imagen de la institución (auto-percepción)
- c. La imagen de la institución para la sociedad, los estudiantes y otros grupos de interés.
- d. El nivel de concienciación del personal sobre los posibles conflictos de interés (por ejemplo, la actitud de un miembro del personal docente que enseña a un miembro de su propia familia) y las consideraciones éticas (respeto a la propiedad intelectual).
- e. El nivel de compromiso de los empleados con la institución y su misión.

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

- f. La capacidad de la dirección para dirigir la institución (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, etc.) y para comunicarse.
- g. Reconocimiento de los esfuerzos individuales y de los equipos.
- h. El enfoque adoptado por la institución para innovar.

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

- i. El entorno de trabajo (por ejemplo, cómo se gestionan los conflictos, las quejas o los problemas personales) y la cultura de la institución (por ejemplo, cómo tratar y fomentar el intercambio entre los diversos departamentos, categorías, facultades, etc.)
- j. El enfoque hacia las cuestiones sociales (por ejemplo, flexibilidad de horarios, conciliación de la vida familiar y laboral, la salud).
- k. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamiento justos en la institución.

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

- l. Capacidad de la dirección para promover una estrategia de recursos humanos y un desarrollo sistemático de habilidades y aptitudes, y procurar que los empleados conozcan y comprendan las metas de la institución.
- m. Resultados en relación con la voluntad de los empleados para aceptar los cambios.
- n. Grado de participación de los empleados en actividades extra-curriculares.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados

7.2. Indicadores de resultados en las personas

Ejemplos:

- a. Indicadores en relación con la satisfacción (por ejemplo, niveles de absentismo o baja laboral por enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, tiempo para resolverlas).
- b. Indicadores en relación con el rendimiento (por ejemplo, resultados de la evaluación de los empleados, evaluación de las actividades de formación)
- c. Niveles de utilización de las tecnologías de la información y el conocimiento por los empleados.
- d. Indicadores relacionados con el desarrollo de capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficiencia de la utilización del presupuesto para actividades formativas).
- e. Evidencia de la capacidad para tratar con los alumnos y otros grupos de interés y para responder a sus necesidades. (Por ejemplo, número de reuniones y sondeos o encuestas de cada año, etc.)
- f. Índices de rotación del personal dentro de la institución (movilidad interna).
- g. Indicadores en relación con la motivación y el grado de implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de innovación y mejora, participación en grupos de discusión interna).
- h. Frecuencia de acciones de reconocimiento a los individuos y a los equipos.
- i. Número de informes sobre posibles casos de conflicto de interés o comportamiento poco ético.
- j. Evaluación de la comprensión de la información por parte de los empleados (por ejemplo, la frecuencia de consulta de los expedientes personales, de los tableros de anuncios, del correo electrónico, el número de acuses de recibo de correos electrónicos, etc., cuando proceda).

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados

Criterio 8: Resultados en la Sociedad

Definición

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

Implicaciones clave

Las instituciones de educación y formación tienen un impacto en la sociedad por la propia naturaleza de su actividad principal o mandato legal, y los resultados de estas actividades nucleares afectarán a los beneficiarios directos e indirectos. El análisis de los efectos inmediatos sobre los beneficiarios se mostrará en la satisfacción de los estudiantes y otros grupos de interés (criterio 6) y en los resultados clave del rendimiento (criterio 9).

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

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

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

Evaluación: Tomar en consideración lo que la institución ha logrado en su impacto en la sociedad, con referencia a:

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

Ejemplos:

- a. Conciencia del público en general sobre el impacto del funcionamiento de la institución sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes: por ejemplo, educación para la salud, apoyo a eventos deportivos y culturales, participación en acciones de ayuda humanitaria, suministro de comidas en comedores sociales y de productos y servicios a sectores sociales vulnerables como personas mayores, actos culturales abiertos al público, etc.) Otros ejemplos del impacto en la calidad de vida incluyen la movilidad, el tráfico, el transporte público y la accesibilidad a ciclistas y peatones.
- b. Reputación de la institución (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).
- c. Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo, creación de empresas en las inmediaciones, tales como cafeterías, tiendas de reprografía, librerías, quioscos y papelerías, etc.)
- d. Enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo, la percepción de emisiones de carbono, ahorro energético, protección contra la contaminación acústica y atmosférica, etc.)
- e. Impacto medioambiental en la sociedad, en el ámbito local, regional, nacional e internacional (gestión de basuras y residuos tóxicos, separación selectiva, reciclaje, etc.)

- f. Impacto en la sociedad en términos de desarrollo sostenible a nivel local, regional, nacional e internacional (compra de productos de comercio justo, productos reciclados o reciclables, utilización o producción de energías renovables, etc.)
- g. Impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (organización de conferencias abiertas al público sobre cuestiones políticas complejas, visitas a antiguos campos de concentración, etc.)
- h. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la institución.
- i. Comportamiento ético de la institución (garantizando el acceso a la formación para todos, teniendo en cuenta las diferencias sociales, económicas, étnicas o culturales y las circunstancias individuales).
- j. Participación en la comunidad local de la institución (por ejemplo, apoyo financiero o de otro tipo a eventos y actividades culturales, sociales, etc.)
- k. Tono de las apariciones en los medios de comunicación.
- l. Nivel de adaptación del centro a los cambios sociales, tecnológicos, económicos y políticos del entorno (por ejemplo: cambios en la recogida de basuras, número creciente de inmigrantes, etc.)

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados

8.2. Indicadores del rendimiento social establecidos por la organización

Ejemplos:

- a. Relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.
- b. Grado de cobertura recibida por los medios de comunicación (frecuencia, alcance y contenido).
- c. Ayudas a los desfavorecidos sociales (coste estimado de la ayuda, número de beneficiarios).
- d. Número y tipo de acciones y campañas para promover la integración y la aceptación de las minorías étnicas (organización de eventos específicos en este ámbito, etc.)
- e. Contribución a proyectos internacionales de ayuda al desarrollo.
- f. Apoyo al compromiso cívico de los alumnos, y de otros grupos de interés, así como del personal (número de proyectos voluntarios de beneficencia o conmemorativos, etc.)
- g. Intercambio productivo de conocimiento e información con terceros (número de conferencias abiertas al público organizadas, número de intervenciones en seminarios nacionales e internacionales, servicios de evaluación o de consultoría a negocios y empresas, participación en tribunales de selección o equipos dentro de las administraciones).
- h. Programa para la prevención de riesgos para la salud y accidentes de los estudiantes, los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de revisiones médicas y de educación nutricional, así como número de beneficiarios y relación calidad-coste).
- i. Acciones de la institución para conservar y mantener los recursos (por ejemplo, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y reducción del consumo de suministros como gas, agua y electricidad.)

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados

Criterio 9: Resultados Clave del Rendimiento

Definición

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

Implicaciones clave

Los resultados clave del rendimiento se refieren a todo aquello que la institución haya determinado que son logros esenciales y mensurables de su éxito a corto y largo plazo. Representan la capacidad de las políticas y procesos para alcanzar los fines y objetivos definidos en el plan estratégico de la institución.

Los resultados clave del rendimiento pueden dividirse en:

1) Resultados Externos

Medidas de la eficacia de las políticas y de los servicios y productos en términos de capacidad para mejorar las condiciones de los beneficiarios directos: el logro de metas clave (ver criterio 5) en términos de a) resultados (outputs) en los servicios y productos y b) efectos (outcomes). El « resultado » de una institución de educación y de formación puede ser la graduación de los estudiantes, y el « efecto » su integración socio-profesional (eficacia);

2) Resultados Internos

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

Estas medidas tienden a estar estrechamente vinculadas con la política y la estrategia (criterio 2), las alianzas y los recursos (criterio 4) y los procesos (criterio 5).

Evaluación: Considerar las evidencias (mediante el análisis de los indicadores) de las metas alcanzadas por la institución educativa en relación con:

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

Ejemplos:

- a. Eficacia: grado de consecución de los objetivos en términos de productos (prestación de servicios o entrega de productos). En educación y formación sería la relación entre el número de alumnos inicialmente matriculados y el número de estudiantes que finalmente se gradúan.
- b. Mejora de la calidad de la prestación de servicios o entrega de productos con respecto a los resultados de las mediciones. Por ejemplo: tasa de estudiantes a los que no se les permite realizar el examen final; tasa de admisión o índice de fracaso para la promoción al curso superior; número de actividades de enseñanza personalizada; inclusión de alumnos desfavorecidos; actividades para dar pleno valor a la excelencia; resultados de comparaciones de ámbito internacional.
- c. Resultados de las evaluaciones de los niveles de competencia de los alumnos (desde el Sistema Europeo de Transferencia y acumulación de Créditos (ECTS) hasta el Sistema Europeo de Transferencia de Créditos para la Educación y la Formación Profesionales (ECVET), PISA)⁵.

⁵ PISA: OCDE. Programa para la Evaluación Internacional de los alumnos www.pisa.ocde.org; www.educación.gob.es.

- d. Resultados de las inspecciones y auditorias.
- e. Resultados de la participación en concursos, premios a la calidad y certificación de los sistemas de gestión de la calidad. (Premios a la excelencia; Normas ISO; programa SeQuaALs, herramienta PROZA, Sistema Europeo de Mejora de la Calidad EQUIS (European Quality Improvement System). En España se tendrán en cuenta los promovidos por ANECA: PEP, ACADEMIA, VERIFICA, MONITOR, DOCENTIA, AUDIT y MENCION.
- f. Resultados de análisis comparativos *-benchmarking-* es decir, la posición de la institución en comparación con otras.
- g. Resultados de análisis comparativos *-benchlearning-* es decir, grado de impacto en los resultados externos de la integración de buenas prácticas.
- h. Relación coste eficacia, entendida como los efectos obtenidos al menor coste posible, como por ejemplo la comparación del coste global del número de graduados con empleo en el campo de su especialización con el del número de graduados en busca de empleo o con trabajo en un sector profesional distinto de su especialidad.
- i. Eficacia de la institución en la promoción de alumnos a cursos superiores o su integración en el ámbito socio-económico.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados

9.2. Resultados internos

Ejemplos:

Resultados en el campo de la gestión y la innovación

- a. Eficiencia en el logro de los objetivos de la institución con los recursos disponibles (el coste por alumno que se gradúa).
- b. Evidencias de la implicación en la institución de todos los grupos de interés (nivel de participación en las actividades)
- c. Resultados del establecimiento de alianzas y de las actividades llevadas a cabo conjuntamente (número de alianzas con organizaciones externas, número de soluciones innovadoras derivadas de las alianzas, número de actividades de mejora realizadas con los asociados, mejoras respecto al rendimiento de los proveedores; ahorro derivado de las alianzas y de las actividades llevadas a cabo conjuntamente).
- d. Evidencias de la capacidad para satisfacer y equilibrar las necesidades de todos los grupos de interés (armonía social: número de conflictos entre los grupos de interés, número de intervenciones de mediadores).
- e. Evidencias del éxito de la mejora e innovación de las estrategias, las estructuras y los procesos de la institución (tendencia favorable del número de recursos, reducción del número de quejas, incremento de la eficiencia).
- f. Evidencias de mejora en el uso de tecnologías de la información y el conocimiento interno, comunicación interna y externa y trabajo en red). Proporción entre el número de ordenadores / número de usuarios y el número de horas de uso por PC, tendencia en los niveles de satisfacción según las encuestas y sondeos, etc.
- g. Resultados de las inspecciones y auditorias (controles intermedios cada año, comisión interna de calidad, evaluaciones de expertos externos, etc.)
- h. Formación que se proporciona en relación con el rendimiento de los procesos, es decir, grado medio de éxito en cada etapa del currículo.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados

Resultados económicos

- i. Grado en el que se cumplen los objetivos económicos y presupuestarios.
- j. Grado en que la institución cuenta con sus propios recursos e ingresos procedentes de tasas, así como de los productos de la venta de servicios (librerías universitarias, productos y servicios derivados de las prácticas en el marco de la actividad docente, cafeterías escolares, venta de material escolar y otros similares).
- k. Evidencias de la capacidad para satisfacer y equilibrar los intereses económicos de todos los grupos de interés.
- l. Garantizar una buena gestión de los riesgos financieros (presencia de un asesor jurídico, asegurar la disponibilidad de recursos para las horas de enseñanza/formación requeridas, etc.)
- m. Resultados de las inspecciones económicas y de las auditorías.
- n. Resultados de análisis comparativos – “*benchlearning* o *benchmarking* interno. Es decir, impacto en los resultados internos de la integración de buenas prácticas.

Puntuar utilizando el Panel de Puntuación de Resultados

Sistema de puntuación y Paneles de Evaluación

Por qué puntuar

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

1. Ofrecer información e indicios sobre la dirección a 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 que es considerado una buena práctica según la mayoría de los enfoques de calidad.
3. Identificar Buenas Prácticas a partir de puntuaciones altas para los Agentes Facilitadores y para los Resultados. Una puntuación alta de los resultados es un indicio de la existencia de Buenas Prácticas en los Agentes Facilitadores.
4. Ayudar a encontrar asociados válidos para aprender de ellos (*Benchmarking*: cómo nos comparamos y *Benchlearning*⁶: qué aprendemos unos de otros).

Sin embargo, con respecto al *benchlearning* debe indicarse que la comparación de las puntuaciones del 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 diferentes organizaciones públicas. El propósito principal del *benchlearning* es comparar las distintas formas de gestionar los agentes facilitadores y 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

La novedad que aporta el CAF 2006 es que ofrece dos sistemas de puntuación: el "clásico", versión actualizada de los paneles de puntuación del CAF 2002, y el sistema "afinado" que está pensado para organizaciones que desean reflejar de forma más detallada el análisis de los subcriterios y permite puntuar, para cada subcriterio, todas las fases del ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) simultáneamente. El ciclo PDCA es el fundamento de ambas formas de puntuación.

⁶ Benchlearning: la idea del benchlearning es encontrar la mejor manera de llevar a cabo cualquier proceso para mejorar el rendimiento de una organización, basándose en los resultados de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas.

Sistema de puntuación CAF clásico

Esta forma de puntuación acumulativa ayuda a la organización a conocer mejor el ciclo PDCA y a dirigirse de forma positiva hacia un enfoque de calidad. En el panel de evaluación de los agentes facilitadores, la fase 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.

Paneles de Evaluación 1

Fase	PANEL DE AGENTES FACILITADORES 1	Puntuación
	No hacemos nada en este campo No tenemos información o muy anecdótica.	0 – 10
PLANIFICAR	Hemos definido un plan de acción	11 – 30
DESARROLLAR	Estamos implantando o aplicando el plan de acción	31-50
CONTROLAR	Controlamos o revisamos si estamos haciendo las cosas bien y de la forma correcta	51-70
ACTUAR	A partir del control o la revisión ajustamos lo que sea necesario	71-90
PDCA	Todo lo que hacemos, lo planificamos, lo implantamos, lo controlamos y lo ajustamos sistemáticamente y aprendemos de otros. Estamos en un proceso de mejora continua en este campo.	91-100

Instrucciones:

- Elegir el nivel que haya alcanzado la institución: Planificar, Desarrollar, Controlar o Actuar. Esta manera de puntuar es acumulativa: se necesita haber completado una fase (por ejemplo, Controlar) antes de pasar a la fase siguiente (Actuar).
- Dar una puntuación entre 0 y 100 según el nivel que haya alcanzado la institución dentro de la fase. La escala de 100 permite especificar el grado de despliegue y de implantación del enfoque.

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

Instrucciones:

- Puntuar entre 0 y 100 para cada subcriterio en una escala dividida en 6 niveles
- Para cada nivel, considerar la tendencia, o el logro de los objetivos, o bien ambas cosas.

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 organizaciones están haciendo cosas (DESARROLLAR) pero a veces sin la suficiente planificación (PLANIFICAR).

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

PANEL DE AGENTES FACILITADORES 2									
FASE	ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100		
	Evidencias	Sin evidencias o solo algunas ideas	Alguna evidencia débil relativa a algunas áreas	Algunas buenas evidencias relativas a áreas relevantes	Fuertes evidencias relativas a la mayoría de las áreas	Evidencias muy fuertes relativas a todas las áreas	Evidencias excelentes, comparadas con otras organizaciones, relativas a todas las áreas		
PLANIFICAR	La planificación está basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. La planificación está desplegada en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática								
	Puntuación								
DESARROLLAR	El desarrollo de la actividad se gestiona mediante procesos y responsabilidades definidos y se despliega por todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática								
	Puntuación								
CONTROLAR	Los procesos definidos se controlan con indicadores relevantes y se revisan en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática								
	Puntuación								
ACTUAR	Se realizan acciones correctoras y de mejora a partir de los resultados de la revisión en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática								
	Puntuación								
							Total /400		
							PUNTUACIÓN /100		

Paneles de Evaluación 2

Instrucciones para cada subcriterio:

Leer la definición de cada fase (Planificar, Desarrollar, Controlar, Actuar);

Encontrar las evidencias de las fortalezas y las debilidades y hacer un juicio global de cada fase en la casilla correspondiente. Este juicio puede ilustrarse con algunos ejemplos de las evidencias con el fin de no complicar excesivamente el ejercicio de puntuación. Sin embargo, quienes quieran profundizar más pueden poner todos los ejemplos o evidencias en las diferentes casillas de las cuatro fases y calcular la media aritmética para cada fase.

Calcular la suma de las puntuaciones de las cuatro fases y dividirla por 4 para obtener una puntuación sobre 100 para el subcriterio. Esta puntuación debería considerarse verosímil y coherente, por ejemplo, la puntuación total no debería exceder de 40 si cualquiera de las cuatro fases evaluadas (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) es menor o igual a 20. No debería exceder de 60 si cualquiera de las fases es menor de 30.

Ejemplo de puntuación con el sistema afinado:

Criterios Agentes Facilitadores.

Subcriterio 1.1.: Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores

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

- 1.1 .a. Hace tres años, por iniciativa del director general y con la participación de todos los directivos de la organización, se definieron la misión y la visión de la organización y se plasmaron en un documento a color que fue distribuido entre los empleados.
- 1.1.b. No se ha hecho nada todavía en la definición de los valores y el código de conducta, aunque 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 organización que cristalizará en el proceso de enseñanza sobre las posiciones a adoptar en situaciones difíciles.
- 1.1.c. En el proceso de definición de la misión y visión no han sido involucrados ni los empleados ni los ciudadanos/clientes, ni otros grupos de interés. Sin embargo, hace dos años se tomó conciencia de la importancia de tal participación cuando los directivos de la organización participaron en seminarios sobre Gestión de la Calidad Total y en uno en particular sobre el Modelo CAF. Se tomó, entonces, la decisión de realizar encuestas de opinión internas y externas para recoger las percepciones de los empleados y de los ciudadanos/clientes. Los resultados pusieron de manifiesto que los mandos intermedios y los empleados consideraban la definición de misión y visión como algo de cara a la galería, totalmente alejado de la realidad y que los objetivos no parecían estar en sintonía con tales definiciones. En cuanto a los ciudadanos/clientes, las encuestas indicaron la necesidad de alinear las percepciones de los directivos con las de los clientes. Se han planificado diversas reuniones de directivos y empleados con los ciudadanos, que tendrán lugar en breve. Asimismo, se tomó la decisión de realizar todos los años encuestas a empleados y a clientes y se ha planificado una autoevaluación en toda la organización.
- 1.1.d. Las encuestas arriba mencionadas deberían 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 clientes y otros grupos de interés y que se refuerce la participación de los empleados y la comunicación dentro de la organización.

Todas las evidencias mencionadas se colocan en la siguiente matriz de agentes facilitadores para ayudar a asignar una puntuación global a cada subcriterio. **Atención: Esto no significa necesariamente dar puntuaciones a cada ejemplo en particular.** Las casillas en blanco se pueden utilizar para hacer anotaciones, para pasar de las evidencias recogidas durante la evaluación del subcriterio a una puntuación global del subcriterio y como guía para la discusión en la reunión de consenso.

PANEL DE AGENTES FACILITADORES 2									
FASE	ESCALA	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100		
	Evidencia	Sin evidencias o solo algunas ideas	Alguna evidencia débil relativa a algunas áreas	Algunas buenas evidencias relativas a áreas relevantes	Fuertes evidencias relativas a la mayoría de las áreas	Evidencias muy fuertes relativas a todas las áreas	Evidencias excelentes, comparadas con otras organizaciones, relativas a todas las áreas		
PLANIFICAR	La planificación está basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. La planificación está desplegada en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática			1b					
	Puntuación			50					50
DESARROLLAR	El desarrollo de la actividad se gestiona mediante procesos y responsabilidades definidos y se despliega por todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática			1a					
	Puntuación			40					40
CONTROLAR	Los procesos definidos se controlan con indicadores relevantes y se revisan en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática					1c			
	Puntuación					85			85
ACTUAR	Se realizan acciones correctoras y de mejora a partir de los resultados de la revisión en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática	1d							
	Puntuación	5							5
								Total / 400	180
								PUNTUACIÓN / 100	45

PANEL DE RESULTADOS 2						
Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS	No hay mediciones	Tendencias negativas ↘	Tendencias estacionarias o progreso modesto ↗ →	Progreso sostenido ↗	Progreso sustancial ↗↗	Comparaciones positivas para todos los resultados relevantes
Puntuación						
OBJETIVOS	No hay información o ésta es anecdótica	Los resultados no alcanzan los objetivos	Se alcanzan pocos objetivos	Se alcanzan algunos objetivos relevantes	Se alcanzan la mayoría de los objetivos relevantes	Se alcanzan todos los objetivos
Puntuación						
						Total / 200
						Puntuación / 100

Instrucciones:

- Considerar por un lado las tendencias de los resultados durante al menos tres años y por otro los objetivos alcanzados en el último año.
- Dar una puntuación a las tendencias, entre 0 y 100 en una escala dividida en seis niveles.
- Dar una puntuación al logro de los objetivos en el último año, entre 0 y 100 en una escala dividida en seis niveles.
- Calcular la suma de las tendencias y el logro de los objetivos y dividirla por 2 para obtener la puntuación sobre 100 para el subcriterio

Ejemplo de puntuación con el sistema afinado: Resultados.**Subcriterio 9.1.Resultados clave del rendimiento. Resultados externos**

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

A principios de año, para la preparación de la reunión estratégica, se elaboró un informe para el equipo directivo sobre los resultados clave del rendimiento del último año con el fin de optimizar la planificación estratégica para el próximo. Las conclusiones del informe fueron claras: Los objetivos de resultados se habían logrado en más de un 50% y en comparación con el año anterior se había avanzado un 10%. Lejos de quedar en el anonimato, las críticas a estas conclusiones fueron debatidas intensamente por los miembros del equipo directivo.

PANEL DE RESULTADOS 2 – Puntuación del Subcriterio 9.1.						
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIAS	No hay mediciones	Tendencias negativas 	Tendencias estacionaras o progreso modesto 	Progreso sostenido 	Progreso sustancial 	Comparaciones positivas para todos los resultados relevantes
Puntuación			45			
OBJETIVOS	No hay información o ésta es anecdótica	Los resultados no alcanzan los objetivos	Se alcanzan pocos objetivos	Se alcanzan algunos objetivos relevantes	Se alcanzan la mayoría de los objetivos relevantes	Se alcanzan todos los objetivos
Puntuación				65		
					Total/200	110/200
					Puntuación/100	55/100

Guía de uso para la mejora de las organizaciones utilizando el modelo CAF

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

En este apartado se presenta un proceso de mejora continua con el modelo CAF en 10 pasos que puede ser válido para la mayoría de las organizaciones.

Es importante poner de relieve que las directrices dadas aquí se basan en la experiencia de muchas organizaciones que ya han utilizado el CAF, sin embargo, cada proceso de mejora es único y por ello lo aquí descrito debe ser considerado más como una sugerencia para las personas responsables del proceso de autoevaluación que como un riguroso manual de procedimiento.

FASE 1. EL PUNTO DE PARTIDA

Paso 1. Decidir cómo organizar y planificar la autoevaluación

Los elementos cruciales para alcanzar el éxito del proceso de autoevaluación son conseguir un alto nivel de compromiso y responsabilidad compartida entre la dirección y los empleados de la organización.

Para ello, la experiencia de muchas organizaciones demuestra que es necesario que la toma de decisiones se haga a partir de un proceso de consulta a los grupos de interés de la organización. Esta decisión deberá reflejar claramente la voluntad de la dirección de involucrarse activamente en el proceso, reconociendo el valor añadido que aporta la autoevaluación y garantizando una apertura de miras, respeto por los resultados y buena disposición a implantar a continuación acciones de mejora, asignando los recursos que sean necesarios para llevar a cabo el proceso de autoevaluación con el rigor necesario.

Estudio sobre el uso del CAF 2005 - Beneficios más importantes obtenidos con la autoevaluación con CAF

El estudio realizado en 2005 con usuarios del CAF de 2005 muestra que los principales beneficios obtenidos con la autoevaluación son:

- La identificación eficaz de los puntos fuertes de la organización y las áreas en las que hay que mejorar
- Identificación de las acciones de mejora más relevantes.
- Aumento del nivel de concienciación y de comunicación en toda la organización
- Se despierta el interés de las personas por los temas de calidad.

En relación con otras herramientas de gestión de la calidad total, los usuarios del CAF encuentran que éste es fácil de usar, tiene un coste muy reducido y se adapta bien al sector público.

La información sobre la estructura del Modelo CAF y el conocimiento de los beneficios potenciales de la autoevaluación y del proceso para llevarla a cabo son elementos básicos para la toma de decisiones por parte de la dirección de la organización y deben ser asumidos desde el principio por todos los miembros del equipo directivo.

En esta fase, es vital que una o más personas de la organización se responsabilicen de asegurar estos principios básicos. Una buena idea es contactar con la unidad responsable de difundir el CAF en el país⁷ (para más información, www.eipa.eu) y pedir información sobre el Modelo CAF y sobre las organizaciones que ya lo hayan utilizado y estén en condiciones de compartir su experiencia.

Con el fin de que las personas de la organización apoyen el proceso de autoevaluación, es importante que se les consulte antes de tomar la decisión final de realizar la autoevaluación. Aparte de los beneficios que se han apuntado, la experiencia demuestra que muchas personas encuentran que el CAF es una excelente oportunidad para conocer más profundamente la organización e involucrarse más activamente en su desarrollo.

Para algunas organizaciones, puede ser también importante contar con la aprobación de los grupos de interés externos antes de decidir llevar a cabo el proceso de autoevaluación. Este puede ser el caso de políticos o directivos de organizaciones de más alto nivel, tradicionalmente implicados en la toma de decisiones de gestión. Asimismo, otros grupos clave de interés externos pueden tener algún papel que desempeñar, especialmente a la hora de recopilar y procesar información y beneficiarse potencialmente de los cambios a introducir en las áreas de mejora identificadas.

Planificación inicial de la autoevaluación

Una vez tomada la decisión de llevar a cabo la autoevaluación, puede comenzar el proceso de planificación. Uno de los primeros elementos a considerar, y que podrá haber sido incluido en la toma de decisión por parte de la dirección, es la definición del alcance y enfoque de la autoevaluación.

Una de las cuestiones que más frecuentemente se plantean es si la autoevaluación tiene que abarcar a toda la organización o puede hacerse sobre una parte de la misma. La respuesta es que las unidades o departamentos pueden autoevaluarse de forma individual, pero deberán tener la suficiente autonomía –su propia misión, gestión de recursos humanos y gestión económica– como para que tenga sentido aplicar todos los criterios y subcriterios del modelo. En tales casos, las relaciones cliente-proveedor y con los grupos de interés deberán evaluarse teniendo en cuenta que dicha unidad o departamento forma parte de una organización completa.

⁷ En España: www.aeval.es

Se recomienda que en la toma de decisión por la dirección se incluya la selección del sistema de puntuación a utilizar de entre los dos propuestos. La elección dependerá del tiempo que se quiera invertir en la puntuación y de la experiencia y madurez de la organización.

Es importante que la alta dirección nombre, en esta fase, un director del proyecto para el proceso de autoevaluación con la responsabilidad de realizar las siguientes actividades:

1. Planificar detalladamente las actividades del proyecto, incluyendo el proceso de comunicación.
2. Comunicar y consultar con todos los grupos de interés relacionados con el proyecto.
3. Organizar las actividades formativas de los miembros del equipo de autoevaluación.
4. Recopilar los documentos y las evidencias necesarios para la autoevaluación.
5. Participar activamente en el equipo de autoevaluación.
6. Facilitar el proceso para llegar al consenso.
7. Elaborar el informe de autoevaluación.
8. Apoyar al equipo directivo en la priorización de las acciones de mejora y en la elaboración del plan de mejora.

El perfil del director del proyecto deberá incluir un profundo conocimiento de la organización y del Modelo CAF y estar capacitado para facilitar el proceso de autoevaluación. El nombramiento de la persona adecuada que goce de la confianza de la alta dirección y de las personas de la organización es una decisión 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 sobre la gestión de proyectos.

Algunas organizaciones no están familiarizadas con el lenguaje y los ejemplos utilizados en el Modelo CAF, ni éstos forman parte de su práctica habitual, por lo que no pueden aplicarlos directamente, constituyendo un obstáculo en el proceso de autoevaluación. En estos casos, es recomendable, además de realizar actividades formativas que se describirán más adelante, “adaptar” el modelo al lenguaje de la organización, indagando previamente si alguna organización similar ya lo ha hecho. Para ello se puede contar con la ayuda de la organización responsable de la difusión del CAF en el país o del Centro de Recursos del CAF en el EIPA.

Paso 2. Comunicar el proyecto de autoevaluación

Una vez definido el enfoque del proyecto, es importante esbozar un plan de comunicación que incluya actividades dirigidas a todos los grupos de interés en el proyecto, con especial atención a los mandos intermedios y a los empleados de la organización.

Estudio sobre el uso del CAF 2005. La importancia de la comunicación para conseguir el compromiso de los empleados se subestima.

Una de las conclusiones más importantes del último estudio de usuarios del CAF es que, generalmente, la comunicación a los empleados durante el proceso de autoevaluación no estaba suficientemente priorizada. Las lecciones aprendidas muestran que uno de los beneficios potenciales más importantes del CAF es aumentar los niveles de concienciación y comunicación en toda la organización, pero esto sólo es posible si la dirección y los responsables de la autoevaluación con CAF son, desde el principio, proactivos en comunicar e involucrar a los empleados y mandos intermedios de la organización en los propósitos y beneficios potenciales de la autoevaluación.

La comunicación es un tema crucial en todos los proyectos de gestión del cambio, pero especialmente cuando una organización va a llevar a cabo un proceso de autoevaluación. Si el propósito y las actividades de la autoevaluación no son comunicados claramente y de forma apropiada, muy probablemente la autoevaluación será vista como “otro proyecto más” o como “una actividad de la dirección”. El riesgo aquí es que estas afirmaciones lleguen a ser profecías cumplidas toda vez que los directivos medios y los empleados se muestran renuentes a comprometerse o involucrarse totalmente en el proyecto.

Con la comunicación se consigue estimular el interés de empleados y directivos para formar parte del equipo de autoevaluación. Lo ideal sería involucrarlos mediante la motivación personal, como elemento básico que vincula a las personas con el proceso completo de autoevaluación. Los empleados deberían tener claro cuál es el objetivo de la autoevaluación con CAF: **la mejora del rendimiento global de la organización**. La política de comunicación sobre el proceso de autoevaluación con CAF debería enfocarse a los efectos beneficiosos para todos los grupos de interés, los empleados y los ciudadanos/clientes.

Por tanto, una comunicación clara y coherente a todos los grupos de interés en las fases más importantes del proyecto es clave para asegurar el éxito del proceso y las acciones que le siguen. El director del proyecto junto con la alta dirección de la organización deberían 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 organización;
4. Cómo se vincula (como primer paso) con el esfuerzo general para mejorar el rendimiento de la organización mediante, por ejemplo, la implantación de un programa innovador de cambios operativos.

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

FASE 2. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Paso 3. Constituir uno o más equipos de autoevaluación

El equipo de autoevaluación debería ser lo más representativo posible de la organización. Generalmente lo forman personas de diferentes sectores, funciones y niveles de la organización y con distintas experiencias. El objetivo es establecer un grupo lo más eficaz posible y que al mismo tiempo sea capaz de dar una perspectiva interna exacta y detallada de la organización.

La experiencia de los usuarios del CAF pone de manifiesto que generalmente, los equipos los forman entre 5 y 20 personas, siendo 10 el número ideal para asegurar un estilo de trabajo eficaz y relativamente informal.

Si la organización es muy grande y compleja puede ser conveniente constituir más de un equipo de autoevaluación, aunque en este caso es importante que se prevea la oportuna coordinación entre ellos.

Los miembros del equipo de autoevaluación deberán seleccionarse sobre la base de su conocimiento de la organización y sus habilidades personales (de comunicación y analíticas) más que por su perfil profesional. Su participación puede ser voluntaria pero el director del proyecto y la dirección deberán asegurar la calidad, diversidad y credibilidad del equipo.

El director del proyecto puede ejercer de coordinador del equipo de autoevaluación, lo que ayudaría a dar continuidad al proyecto, pero teniendo cuidado de no caer en una

situación de conflicto de intereses. Lo importante es que el coordinador tenga la confianza de todos los miembros del equipo y sea capaz de dirigir los debates de forma equitativa y eficaz, permitiendo que todos ellos puedan contribuir al desarrollo del proceso. El coordinador puede ser designado por el propio equipo de autoevaluación. Asimismo, es importante contar con una secretaría eficiente que ayude al coordinador a organizar las reuniones contando con los medios y la tecnología necesarios.

Suele preguntarse si los directivos deben ser incluidos en el grupo de autoevaluación. La respuesta es que depende de la cultura y tradición de la organización. Si los directivos están involucrados pueden aportar información adicional y aumentarán las probabilidades de implantación de las acciones de mejora identificadas, a la vez que el equipo adquiere mayor diversidad y representación. Sin embargo, si la cultura de la organización no permite esta situación, 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 libremente.

Paso 4. Organizar la formación

Información y formación de los directivos

Es importante considerar la importancia de que la alta dirección, los mandos intermedios y otros grupos de interés participen, de forma voluntaria, en las actividades formativas ligadas a la autoevaluación con el fin de que puedan ampliar sus conocimientos sobre los conceptos de Gestión de la Calidad Total, en general, y sobre el proceso de autoevaluación con CAF, en particular.

Información y formación del equipo de autoevaluación

Se deberá presentar a los miembros del equipo el Modelo CAF y explicarles los objetivos y naturaleza del proceso de autoevaluación. Si el director del proyecto ha recibido formación previamente, estará en condiciones de desempeñar un papel más activo en las actividades formativas. Además de las explicaciones teóricas, la formación debe contar con una parte práctica para que los participantes puedan comprender los principios de la calidad total y ver cómo se construye el consenso, ya que estos conceptos y dinámicas de trabajo pueden no ser del todo familiares para la mayoría de los integrantes.

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

Es muy conveniente que el director del proyecto elabore una lista con todos los documentos y la información que se va a necesitar para evaluar la organización y la ponga a disposición del grupo. Se sugiere que el grupo evalúe en común un subcriterio de un criterio agente y otro de un criterio resultado para así conseguir que se comprenda mejor cómo se trabaja en la autoevaluación con CAF. Debe alcanzarse el consenso sobre cómo evaluar las evidencias de los puntos fuertes y de las áreas de mejora y sobre cómo puntuar.

Una actividad importante que después – durante la fase de consenso- ahorrará tiempo es obtener una visión compartida sobre los grupos de interés de la organización, aquellos que tienen un mayor interés en sus actividades: clientes/ciudadanos, políticos, proveedores, asociados, directivos y empleados. Asimismo, deben identificarse claramente los productos y servicios más importantes que se obtienen o se entregan a estos grupos de interés y los correspondientes procesos clave.

Paso 5. Realizar la autoevaluación

Evaluación individual

A partir de la documentación y la información relevante proporcionada por el director del proyecto, cada miembro del grupo de autoevaluación deberá evaluar con rigor la organización, a la luz de cada subcriterio, basándose en su propio conocimiento y experiencia en la organización. Para ello, pueden escribirse las palabras clave de las evidencias sobre los puntos fuertes y las áreas de mejora, formulando éstas de la forma más precisa posible con

el fin de identificar fácilmente las propuestas de acciones en un paso posterior. Después, a la vista de las evidencias se puntúa cada subcriterio utilizando el Panel de Puntuación elegido.

El coordinador del equipo estará en condiciones de responder a las cuestiones que planteen los miembros del equipo de autoevaluación durante la evaluación individual a la vez que puede coordinar las evidencias encontradas por cada uno de ellos para preparar la sesión de consenso.

Proceso de consenso del equipo de autoevaluación

Inmediatamente después de que los miembros del equipo de autoevaluación hayan hecho la evaluación individual, el equipo debe reunirse para alcanzar el consenso sobre los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación de cada subcriterio. Se abre, así, un proceso de diálogo y discusión, necesario y esencial como parte de la experiencia de aprendizaje, para alcanzar el consenso a partir de la comprensión de los distintos puntos de vista sobre los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación.

El equipo de autoevaluación puede establecer la secuencia que considere más adecuada para evaluar los nueve criterios del modelo, sin necesidad de seguir su orden numérico.

Alcanzar el consenso

¿Cómo se logra el consenso?

Puede utilizarse un método en 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. A partir de lo anterior y de alguna otra información o evidencia adicional, consensuar los puntos fuertes y las áreas de mejora.
3. Presentar las puntuaciones que cada miembro del equipo de autoevaluación ha dado a cada subcriterio;
4. Consensuar la puntuación final.

Una buena preparación de las reuniones por parte del coordinador (aportando la información necesaria y coordinando las evaluaciones individuales) ayuda a que las reuniones transcurran ágilmente y evita la pérdida de tiempo.

Estudio 2005. El valor añadido del debate

En general, la práctica de llegar a conclusiones fue la misma que la observada en 2003: la mayoría de los equipos de autoevaluación alcanzaron el consenso después de un debate que se contempla como el verdadero valor añadido de la autoevaluación. Cuando se alcanza el consenso, el resultado final es algo más que la mera suma de las opiniones individuales. Refleja la visión común de un grupo representativo de la organización y en este sentido corrige y va más allá de las opiniones individuales subjetivas. A menudo, la aclaración de las evidencias y la expresión del trasfondo de los diferentes puntos de vista sobre los puntos fuertes y las áreas de mejora se considera más importantes que la asignación de puntuaciones.

El coordinador es responsable y juega un papel clave en el proceso de alcanzar el consenso del equipo de autoevaluación. El debate debe estar siempre basado en **claras evidencias** de las acciones realizadas y de los resultados logrados por la organización. En el CAF se incluye una lista de ejemplos para ayudar a identificar las evidencias idóneas para la evaluación. Esta lista no pretende ser exhaustiva ni prescriptiva y cada organización considerará aquellos que le son de aplicación, pudiendo el equipo de autoevaluación añadir aquellos otros que considere pertinentes.

Los ejemplos sirven para explicar con mayor detalle el contenido de los subcriterios con el fin de:

1. Examinar cómo responde la organización a los requisitos expresados en el subcriterio.
2. Ayudar a identificar las evidencias; y
3. Señalar las buenas prácticas vinculadas a los aspectos que propone el subcriterio.

Cómo puntuar

El 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 cuando la organización no está familiarizada con la autoevaluación ni ha utilizado técnicas de Gestión de la Calidad Total.

Duración del proceso de autoevaluación

Comparando la realidad y las preferencias de los usuarios del CAF puestas de manifiesto en el estudio de 2005, una duración de 2 a 3 días puede considerarse demasiado corta, mientras que 10 días sería un periodo demasiado largo. Por ello, es difícil sugerir un calendario ideal del proceso de autoevaluación con CAF ya que en el mismo intervienen múltiples variables como son los objetivos de la dirección, el tiempo, los recursos y la experiencia previa y los datos disponibles y las presiones políticas. Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones lo normal es que el proceso de autoevaluación dure un máximo de 5 días, incluyendo las evaluaciones individuales y la sesión o sesiones de consenso.

La mayoría de las organizaciones han finalizado el la aplicación completa del Modelo CAF en 3 meses, incluyendo la preparación, la autoevaluación, la elaboración de conclusiones y la redacción del plan de mejora,

Tres meses parece ser un lapso de tiempo ideal para mantener la concentración. Dedicarle más tiempo tiene el riesgo de que disminuya la motivación y el interés de todos los participantes y que cambie la situación de la organización, en cuyo caso la autoevaluación y la puntuación no serían ya todo lo exactas que se pretende. Mejorar una organización utilizando el CAF como un proceso dinámico y de mejora continua lleva asociada la actualización de los datos y de la información como parte de ese proceso.

Paso 6. Redactar el informe con los resultados de la autoevaluación.

Un informe típico de autoevaluación debe seguir la estructura del CAF y contener al menos los siguientes elementos:

1. Los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada subcriterio y las evidencias más significativas que los apoyan;
2. Una puntuación asignada según el panel de puntuación;
3. Ideas para el desarrollo de acciones de mejora.

Con el fin de que el informe sea utilizado como base para emprender acciones de mejora, es crucial que la alta dirección de la organización lo acepte y si es posible, lo refrende y apruebe, lo que no será un problema si el proceso de comunicación ha funcionado correctamente. Asimismo, debe confirmar su compromiso de implantar las acciones de mejora.

En este punto del proceso es muy importante comunicar a todas las personas de la organización y a otros grupos de interés que hayan participado en el mismo, los resultados más significativos de la autoevaluación.

FASE 3. PLAN DE MEJORA Y PRIORIZACIÓN

Paso 7. Redactar un plan de mejora

Estudio 2005: Falta de mediciones

Muchas organizaciones encuentran algunos obstáculos cuando aplican el CAF por primera vez. Uno de los más importantes es la falta de mediciones, por lo que las primeras acciones de mejora que se contemplan van encaminadas frecuentemente a la implantación de sistemas de medición.

El proceso de autoevaluación debe ir más allá de la mera redacción de un informe y completar la implantación del CAF con la propuesta de acciones para mejorar el rendimiento de la organización. Este plan de mejora es uno de los principales objetivos de la autoevaluación con CAF y un medio de proporcionar información relevante para la planificación estratégica de la organización. Debe hacer realidad un plan integrado para toda la organización para mejorar su funcionamiento como un todo.

En concreto, la lógica del informe sería que:

1. Es un plan de acción sistemático e integrado para todas las funciones y actividades de la organización completa.
2. Es el resultado de un informe de autoevaluación, por lo que se basa en evidencias y en datos ofrecidos por la organización y –lo que es más importante- en la opinión de las personas de la organización.
3. Se elabora a partir de los puntos fuertes, se orienta a las debilidades de la organización y responde a cada una de ellas con las acciones de mejora adecuadas.

Priorización de áreas de mejora

Al preparar el plan de mejora, los directivos deben considerar la utilización de un enfoque estructurado que incluya las siguientes cuestiones:

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

El proceso para elaborar un plan de mejora puede estructurarse de la siguiente manera:

Los directivos, consultando con los grupos de interés más relevantes:

1. Recaban, a partir del informe de autoevaluación, las ideas para la mejora y las ordenan por temas;
2. Analizan las áreas de mejora y las ideas sugeridas y formulan las acciones de mejora teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización;
3. Priorizan las acciones de mejora utilizando criterios, previamente consensuados para calcular su impacto (bajo, medio, alto) en las áreas de mejora, tales como:
 - Peso estratégico de la acción (una combinación de impactos en los grupos de interés, impacto en los resultados de la organización y visibilidad interna/externa);
 - Facilidad de implantación de las acciones (estudiando el nivel de dificultad, los recursos necesarios y el tiempo de realización);

4. Asignan propietarios a cada acción y establecen el calendario de actuación, y los hitos más importantes, e identifican los recursos necesarios (Ver Esquema B. Ejemplo de Ficha de Acción de Mejora).

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

Una manera de priorizar es combinar:

1. La puntuación obtenida por cada criterio y subcriterio, que da una idea del rendimiento de la organización en todos los campos, y
2. Los objetivos estratégicos clave.

Recomendaciones

Si bien la autoevaluación con CAF es considerada como una fase inicial dentro de una estrategia a largo plazo, desde el primer momento aparecerán algunas áreas que pueden ser abordadas de forma fácil y con relativa rapidez. Actuar sobre ellas, ayudará a la credibilidad del programa de mejora y proporcionará retornos inmediatos en tiempo y formación, además de ser 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. Generalmente, esto se considera un reconocimiento personal y un incentivo para su confianza y motivación, pudiendo llegar a ser promotores de futuras iniciativas de mejora.

Estudio 2005. Los miembros de los equipos de autoevaluación

Los miembros del equipo de autoevaluación invierten mucha energía en el ejercicio de su labor como tales, la mayoría de las veces compaginándolo con su trabajo diario y por ello pueden mostrarse escépticos sobre la utilidad de esa tarea, el compromiso de los directivos, los peligros de ser abierto y sincero, etc. Después, cuando ven que las cosas se hacen de forma seria, aparece la motivación e, incluso, el entusiasmo y al final llegan a hacer suyos los resultados. Cuentan con el potencial para llegar a ser los candidatos más motivados para formar parte de los equipos de mejora y conviene que sean tratados de acuerdo con este papel.

En el mejor de los casos, el plan de mejora resultante de la autoevaluación debería integrarse en el proceso de planificación estratégica de la organización y ser parte de la gestión global de la organización.

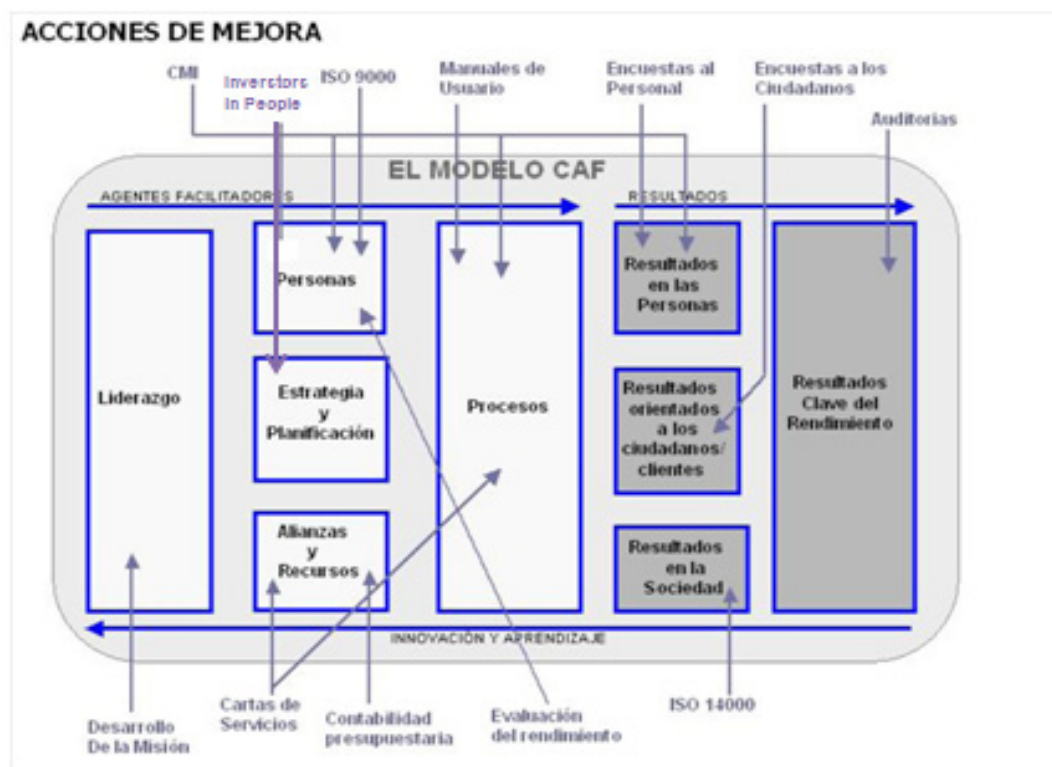
Paso 8. Comunicar el plan de mejora

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 siguen. Debe proporcionar la información necesaria por medios adecuados para los receptores de la comunicación y en el momento adecuado: no solo antes o durante, sino también después de la autoevaluación. La organización debería decidir si hace o no público el informe de autoevaluación, pero se considera una buena práctica informar a todo el personal sobre sus resultados (por ejemplo, las principales conclusiones, las áreas de mejora sobre las que es más necesario actuar y las acciones de mejora planificadas). Si no se hace, se corre el riesgo de desaprovechar la oportunidad de crear una base favorable al cambio y a la mejora. En cualquier proceso de comunicación de los resultados conviene enfatizar las cosas que la organización hace bien y de qué manera trata de mejorar – hay muchos ejemplos de organizaciones que dando por descontado sus puntos fuertes, a veces se olvidan o no son conscientes de lo importante que es celebrar el éxito.

Paso 9. Implantar el plan de mejora

Como ha quedado dicho en el paso 7, la formulación del plan de mejora priorizado es muy importante. Algunos de los ejemplos del modelo CAF se pueden considerar como primeras iniciativas de acciones de mejora. Asimismo, las buenas prácticas y las herramientas de gestión existentes pueden ligarse a los diferentes criterios del modelo. En el siguiente diagrama se muestran algunos ejemplos.

Figura 2



La implantación de estas acciones de mejora debería basarse en un enfoque apropiado y coherente y establecer claramente el proceso de control y evaluación, los plazos y los resultados a alcanzar. Asimismo, se designarán personas responsables de cada acción de mejora ("propietarios") y se contemplarán escenarios alternativos para las acciones más complejas.

Cualquier proceso de gestión de la calidad incluirá un control periódico de la implantación y la evaluación de los productos (outputs) y los efectos/ impactos (outcomes), que permitirá ajustar lo planeado en el transcurso de la implantación y posterior evaluación (resultados y efectos), examinar lo que se ha logrado y su impacto global. Para poder mejorar es necesario establecer mecanismos de medición del rendimiento de las acciones (indicadores de rendimiento, criterios de éxito, etc.). Las organizaciones pueden utilizar el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) para gestionar las acciones de mejora, las cuales estarán integradas en los procesos habituales de la organización para así obtener con ellas el mayor beneficio.

Cada vez más organizaciones están utilizando la autoevaluación con el modelo CAF como base para sus esquemas de reconocimiento y con el que también puede aspirarse al reconocimiento de los Niveles de Excelencia (Levels of Excellence) de la Fundación Europea para la Gestión de la calidad (EFQM) (www.efqm.org).

La implantación de los planes de acción de mejora con el CAF facilita el uso permanente de herramientas de gestión tales como el Cuadro de Mando Integral (CMI), encuestas de satisfacción de empleados y de clientes, sistemas de evaluación del rendimiento, etc.

Estudio 2005. El CAF como introducción a la Gestión de la Calidad Total

El estudio muestra que la utilización de instrumentos de calidad o de gestión era limitada antes de que las organizaciones aplicaran el CAF. Los más utilizados eran las encuestas de satisfacción de empleados y de clientes, las auditorías internas y externas; la aplicación de la norma ISO 9000:2000, con y sin certificación, la gestión por procesos y el Cuadro de Mando. El interés por utilizar más instrumentos de éstos en el futuro es cada vez mayor.

Paso 10. Planificar la siguiente autoevaluación

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

Controlar el progreso y repetir la evaluación

Una vez elaborado el plan de acción para la mejora y comenzada la implantación de los cambios, es importante asegurarse de que éstos tienen un efecto positivo y no están teniendo un efecto adverso en aquello que la organización ya venía haciendo bien. Algunas organizaciones incluyen una autoevaluación periódica en su proceso de planificación – sus evaluaciones son programadas para que puedan informar el establecimiento anual de objetivos y ofertas de recursos financieros.

Los paneles de evaluación del CAF son herramientas sencillas pero potentes para evaluar el progreso del plan de acción para la mejora.

Estudio 2005. Generalmente, el CAF se repite cada dos años

Las organizaciones están de acuerdo en que el CAF tiene que aplicarse varias veces para que sea efectivo. Hay una preferencia por utilizarlo cada dos años (44%). El tiempo invertido en su realización y el necesario para obtener resultados en las acciones de mejora, apoyan esta opinión.

Diez pasos para mejorar organizaciones con el CAF

FASE 1. EL PUNTO DE PARTIDA

Paso 1. Decidir cómo organizar y planificar la autoevaluación

- Garantizar que los directivos toman la decisión consultando con la institución
- Definir el alcance y el enfoque de la autoevaluación
- Elegir el panel de puntuación
- Designar un director del proyecto

Paso 2. Comunicar el proyecto de autoevaluación

- Definir e implantar un plan de comunicación
- Fomentar la participación de los empleados en la autoevaluación
- Comunicar a los grupos de interés las diferentes fases del proyecto

FASE 2. EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Paso 3. Constituir uno o más equipos de autoevaluación

- Decidir el número de equipos de autoevaluación
- Formar un equipo de autoevaluación que sea relevante para toda la organización, en relación con un conjunto de criterios
- Nombrar el coordinador de el/los equipo/s
- Decidir si los directivos deben formar parte del equipo de autoevaluación

Paso 5. Realizar la autoevaluación

- Realizar la evaluación individual
- Lograr el consenso del equipo
- Asignar puntuaciones

Paso 4. Organizar la formación

- Preparar información y actividades formativas para el equipo directivo
- Preparar información y actividades formativas para el equipo de autoevaluación
- El director del proyecto elabora una lista con los documentos más importantes
- Identificar a los grupos de interés clave, los productos y servicios que se entregan o se prestan y los procesos clave.

Paso 6. Redactar el informe con los resultados de la autoevaluación

FASE 3. PLAN DE MEJORA Y PRIORIZACIÓN

Paso 7. Redactar un plan de mejora

- Priorizar las acciones de mejora
- Diferenciar las acciones dentro de un calendario realista
- Integrar el plan de mejora en el proceso habitual de planificación estratégica

Paso 9. Implantar el plan de mejora

- Definir un enfoque coherente de control y evaluación de las acciones de mejora, basado en el ciclo PDCA
- Nombrar un responsable de cada acción de mejora
- Utilizar habitualmente las herramientas de gestión adecuadas

Paso 8. Comunicar el plan de mejora

Paso 10. Planificar la siguiente autoevaluación

- Evaluar las acciones de mejora por medio de una nueva autoevaluación.

ESQUEMA A

Formulario de autoevaluación con el sistema de puntuación clásico

CRITERIO 1. LIDERAZGO				
Evaluación del Criterio 1 Considerar las evidencias de lo que están haciendo los líderes de la organización para				
Subcriterios				
1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores 1.2. Desarrollar e implantar un sistema para gestionar la institución educativa, el rendimiento y el cambio 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la institución y actuar como modelo de referencia 1.4. Gestionar las relaciones con los políticos y con otros grupos de interés para garantizar que se comparte la responsabilidad				
Subcriterio	Puntos Fuertes	Áreas de Mejora	Puntuación y Justificación / 100	Acciones (opcional)
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Total/400				
Media sobre 100				

ESQUEMA B

Ejemplo de ficha de acción de mejora

PROGRAMA 1: (Liderazgo)	
Acción 1.1.	Descripción de la acción
Promotor	La más alta autoridad responsable del tema que tiene interés y apoya la acción; puede ser considerada como el usuario final
Responsable de la acción	Persona o unidad encargada de la acción
Equipo de Mejora	Personas designadas para trabajar en la implantación de la acción; pueden pertenecer o no a la organización
Contacto	
Alcance	
Grupos de interés	
Puntos fuertes, definidos en la autoevaluación	
Contexto y áreas de mejora	
Alternativas a examinar	
Restricciones	
Recursos humanos necesarios (en persona/días)	
Presupuesto	
Resultado esperado final (entregable)	
Fecha de inicio	
Plazo estimado	

ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las administraciones públicas. En combinación con el cambio de las instituciones y las nuevas habilidades, ayuda a mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos, a la vez que supone un fuerte apoyo a las políticas públicas. La Administración electrónica se considera un facilitador del desarrollo de una administración mejor y más eficiente. Permite mejorar el desarrollo y la implantación de políticas públicas y ayuda a que el sector público pueda hacer frente a las demandas potencialmente conflictivas de más y mejores servicios con menos recursos.

ALIANZA

Colaboración con otra parte, sobre una base comercial o no comercial para alcanzar una meta común, creando así un valor añadido para la institución y sus grupos de interés.

ANÁLISIS DAFO

Análisis de las **D**ebilidades, **A**menazas (dificultades potenciales), **F**ortalezas y **O**portunidades (ventajas potenciales) de una institución.

APRENDIZAJE

Adquisición y comprensión de conocimientos e información dirigidos a la mejora o cambio. Son ejemplos de actividades de aprendizaje de las instituciones las de “*benchmarking*” y “*benchlearning*”, evaluaciones internas y externas o auditorías y estudios sobre mejores prácticas. Ejemplos de aprendizaje individual son la formación y el desarrollo de habilidades.

ENTORNO DE APRENDIZAJE

Es un entorno dentro de una red de trabajo donde tiene lugar el aprendizaje bajo la forma de adquisición de habilidades, intercambio de conocimiento, y experiencias y diálogo sobre mejores prácticas.

INSTITUCIÓN EN APRENDIZAJE

Institución en la que los empleados desarrollan 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 las personas están continuamente aprendiendo dentro del contexto global de la institución.

LABORATORIO DE APRENDIZAJE

Sistema en el que el ordenador asume el papel de estimulador de la capacidad operativa del alumno y de catalizador del proceso de aprendizaje.

El término puede referirse a cualquier entorno de aprendizaje en el que la capacidad operativa del alumno se ve estimulada y ha de hacerse efectiva por medio de las tecnologías digitales.

ASESORAMIENTO (MENTORING)

Hace referencia a la relación interpersonal de apoyo, intercambio y aprendizaje, según la cual una persona con experiencia aporta su sabiduría especialización con el fin de fomentar el desarrollo de otra persona que tenga que adquirir una serie de habilidades y alcanzar unos objetivos profesionales. (Según C. Cuerrier)

AUDITORIA

Auditar es una función valorativa independiente que examina y evalúa las actividades de una institución y sus resultados. Las auditorías más comunes son: auditoría financiera, operativa, de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), de conformidad y de gestión. Se pueden distinguir tres niveles de actividades de control auditor:

- ✓ Control interno, ejercido por la dirección (control de procesos y resultados; por ejemplo, la tramitación de los expedientes de alumnos, horarios, certificados, conformidad de los certificados)
- ✓ Auditoría interna realizada por una unidad independiente de la institución. Además de las actividades de regulación/conformidad, puede controlar la eficacia de la gestión interna de las instituciones (por ejemplo, Comisiones de Evaluación Interna en instituciones de educación superior);
- ✓ Auditoría externa realizada por un órgano independiente externo a la institución y que valida la auditoría interna (por ejemplo, auditorías de las Agencias de Calidad de la Educación Superior Europea)

BENCHMARK

Medida de un logro de alto nivel (a veces denominado "el mejor de la clase". Ver **BENCHMARKING**); una referencia o patrón de medida estándar que se utiliza para comparar; o un nivel de rendimiento reconocido como estándar de excelencia para procesos específicos.

BENCHMARKING

Hay muchas definiciones de *benchmarking* pero las palabras clave asociadas con este término son "compararse con otros". "*Benchmarking* es simplemente hacer comparaciones con otras organizaciones y aprender de lo que revelan estas comparaciones" (Fuente: Código de Conducta del Benchmarking Europeo).

En la práctica, el *benchmarking* comprende:

- Comparaciones sistemáticas de los aspectos del rendimiento (funciones o procesos) con aquellas instituciones que son conocidas por sus buenas prácticas; a veces se hace referencia al mejor de la clase pero como nadie está seguro de quién es el mejor, es preferible utilizar el término "bueno".
- Identificar brechas en el rendimiento.
- Buscar nuevos enfoques para provocar mejoras en el rendimiento.
- Continuar con la implantación de las mejoras; y
- Hacer el seguimiento y control del progreso y revisar los beneficios

En las Administraciones Públicas europeas, el *benchmarking* generalmente se centra en los aspectos de aprendizaje y en la actualidad se denomina más comúnmente como **benchlearning**, en el sentido de aprender cómo mejorar por medio de compartir conocimiento, información y a veces, recursos y ha demostrado ser una forma eficaz de introducir el cambio en las instituciones, dado que disminuye los riesgos, es eficiente y ahorra tiempo.

BENCHMARKING ESTRATÉGICO

El *benchmarking* estratégico se utiliza cuando una institución quiere mejorar su rendimiento global evaluando las estrategias a largo plazo y los enfoques generales que han permitido el éxito de las organizaciones de alto rendimiento. Comprende las comparaciones de los aspectos de nivel superior, tales como las competencias nucleares/básicas, el desarrollo de nuevos productos y servicios, cambios en el conjunto de sus actividades o una mejora en su capacidad para gestionar los cambios en el entorno.

BRAINSTORMING (TORMENTA DE IDEAS)

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

CALIDAD

Ofrecer calidad en el sector público significa maximizar el valor de los productos y servicios para todos los grupos de interés dentro de un marco político y económico. La Gestión de la Calidad Total se centra en los procedimientos y procesos que se consideran instrumentales para la promoción de la calidad.

CONTROL DE CALIDAD

Control sistemático de la capacidad de la organización para crear calidad profesional en los servicios que ofrece y presta. Es sistemático en la medida en que los resultados se obtienen a partir de un esfuerzo planificado. Algunas organizaciones eligen un sistema de control de calidad basado en un manual de calidad o en manuales de procesos. Generalmente, los sistemas de control de calidad contienen una serie de directrices para implantar controles de calidad en la práctica y para medir y mejorar esa calidad.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Un método para asegurar que todas las actividades necesarias para diseñar, desarrollar e implantar un producto o servicio son eficaces y eficientes con respecto al sistema y a su rendimiento.

GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Una filosofía de gestión centrada en el cliente que busca la mejora continua de los procesos utilizando herramientas analíticas y equipos de trabajo donde participan todos los empleados.

Hay varios modelos de Gestión de la Calidad Total; el Modelo EFQM, el CAF, el Malcolm Baldrige (EE.UU.), la norma ISO 9004, son los más utilizados.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Un sistema que presenta las políticas y los procedimientos necesarios para mejorar, controlar e integrar los procesos que conducen a la mejora del rendimiento.

CICLO PDCA

Es un ciclo de cuatro fases que debe ser cumplido para lograr la mejora continua, según lo describe 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, desarrollarse mediante acciones eficaces, controlarse y, en su caso, adaptarse convenientemente y empezar de nuevo con la planificación en un ciclo continuo.

CIUDADANO/CLIENTE

El término ciudadano/cliente se utiliza para enfatizar la relación dual que establece la administración pública, por una parte, con los usuarios de los servicios públicos y, por otra, con todos los miembros del público en general, que como ciudadanos y contribuyentes tienen un interés en sus servicios y en sus resultados. Los **ALUMNOS** son considerados los ciudadanos/clientes de una institución de educación y formación.

COACHING

El coaching individual es una acción que apoya el cambio, y permite a una persona de la institución evolucionar según sus propias necesidades y aprovechar al máximo su potencial gracias a un preparador ("coach") (por ejemplo, un compañero), que le ayuda a aclarar sus objetivos y le ofrece las herramientas necesarias para el desarrollo.

CÓDIGO DE CONDUCTA

Puede ser explícito o implícito. Se trata de reglas y recomendaciones para el comportamiento de individuos, grupos profesionales, equipos o de instituciones. Los códigos de conducta también pueden referirse a actividades específicas tales como auditoría o *benchmarking* y a menudo hacen referencia a normas éticas.

COMPETENCIA

Incluye el conocimiento, las habilidades y las actitudes de un individuo para el desarrollo de su 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

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

En el sector educativo esta expresión se refiere a cualquier situación en la que la conducta individual pueda crear un conflicto con los intereses de la institución

CONSENSO

Como su nombre indica, se refiere a lograr un acuerdo y, generalmente, sigue a una autoevaluación previa donde los evaluadores individuales se reúnen para comparar y discutir sus valoraciones y puntuaciones. El proceso termina cuando todos los evaluadores llegan a un acuerdo sobre la evaluación y la puntuación global de la institución.

CONSENSO EN LA AUTOEVALUACIÓN (INFORME DE)

El informe que describe los resultados de la autoevaluación, incluyendo los puntos fuertes y las áreas de mejora de la institución. Así mismo puede contener de forma opcional propuestas para la mejora de algunos proyectos clave.

COSTE-EFICACIA /COSTE RENDIMIENTO

La relación entre los efectos derivados de los objetivos de la institución y los costes – incluyendo el coste social global- para alcanzarlos. Ver también **EFICACIA**.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es un conjunto de mediciones cuantitativas que permiten evaluar el éxito de la institución en la realización de su misión y de sus objetivos estratégicos. Estas mediciones se realizan desde cuatro puntos de vista: innovación y aprendizaje (gestión de recursos humanos); procesos internos; clientes y gestión financiera. Los indicadores de cada enfoque se vinculan entre sí por medio de relaciones causa-efecto basadas en hipótesis que tienen que ser controladas de forma permanente.

El Cuadro de Mando Integral es, asimismo, una herramienta de comunicación de la dirección sumamente útil para informar a los empleados y a los grupos de interés acerca del desarrollo del plan estratégico.

Esta técnica se utiliza cada vez más en el sector público de Europa y tiene cabida en la evaluación con el CAF.

CULTURA DE LA INSTITUCIÓN

El conjunto de comportamientos, ética y valores que se transmiten, practican y se refuerzan por los miembros de una institución, influidos por las tradiciones y sistemas nacionales, socio-políticas y legales.-

DESARROLLO SOSTENIBLE

Desarrollo adecuado para satisfacer las necesidades presentes sin comprometer la posibilidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Una descripción completa de la función (descripción de las 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 y representa un tipo de pacto entre la institución y el titular del puesto. Es un factor clave para que tanto los empleadores como los empleados sean conscientes de sus responsabilidades. (Según B. Dubois, y Rollot K.)

DIVERSIDAD

El término diversidad se asocia con **diferencias** y se refiere a los valores, actitudes, cultura, filosofía o convicciones religiosas, conocimiento, 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 que una institución es diversa cuando refleja la sociedad a la que sirve.

E (Regla de las 5 E)

A la regla de las 3 E: Economía, Eficacia, Eficiencia, - (ver las definiciones más adelante) utilizada en el sector público, recientemente se han agregado Ética y Medio Ambiente (Environment) creando así la regla de las 5 E, útil para la gestión de la calidad. El concepto de medio ambiente no se define en esta publicación.

ECONOMÍA

Economía y economizar se refieren a una gestión financiera prudente que incluye reducción de costes mediante un proceso de compras más eficiente y de ahorro de dinero sin que ello afecte a la calidad de los productos o a los objetivos.

(ECTS, European Credit Transfer System) SISTEMA EUROPEO DE TRANSFERENCIA Y ACUMULACIÓN DE CRÉDITOS

Un sistema de créditos es un método que permite la asignación de éstos a todos los elementos de un programa de estudio. La definición de créditos en la educación superior puede basarse en parámetros como la carga de trabajo del estudiante, el número de horas de enseñanza y los objetivos de formación. El Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de créditos es un sistema centrado en el estudiante, y basado en la carga de trabajo a realizar por el estudiante para alcanzar los objetivos del programa, que se definen en términos de conocimiento final, habilidades y competencias a adquirir.

(ECVET, European Credit for Vocational Education and Training) SISTEMA EUROPEO DE CRÉDITOS PARA LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

Sistema Europeo de Acumulación y Transferencia de unidades, diseñadas para la educación y la formación profesional en Europa. Se trata de demostrar y acreditar la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias de los alumnos y personas que participan en un curso de formación, dando lugar a una cualificación, un diploma o una certificación profesional. Este sistema es compatible con el reconocimiento del aprendizaje previo (*Recognition of prior learning* RPL, en inglés) en el marco de la educación permanente.

EFFECTO (OUTCOME)

El impacto (o efecto) global que los productos (*outputs*) tienen en los grupos de interés externos o en la sociedad en general y en los alumnos (inserción socio-profesional, desarrollo individual).

Efectos (outcomes): Resultados previstos o conseguidos de los programas o del cumplimiento de los objetivos de la institución, demostrados mediante un conjunto amplio de indicadores (tales como el conocimiento del estudiante, la habilidad cognitiva y las actitudes). Los efectos son los resultados directos del programa de enseñanza, planificado en términos de desarrollo del estudiante/alumno en todos los ámbitos (definición de la Unesco)

Efectos del Aprendizaje: Declaración de lo que se espera que sepa un estudiante, de lo que debe comprender y ser capaz de demostrar tras la finalización de un proceso de aprendizaje, así como las habilidades intelectuales y prácticas específicas adquiridas y demostradas por la finalización con éxito de una unidad, curso o programa (definición de la Unesco).

EFICACIA

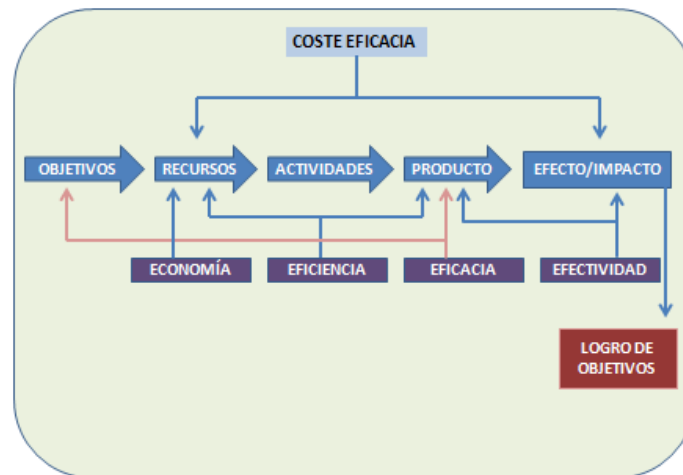
Eficacia es la relación entre los objetivos establecidos y el impacto, efecto o resultado alcanzados.

EFICIENCIA

Relación entre los productos (*outputs*) y las entradas (*inputs*) o los costes. La eficiencia y la productividad pueden contemplarse como una misma cosa. La productividad puede medirse en términos de insumos de todos los factores de producción (productividad total de todos los factores) o de un factor específico (productividad del trabajo o productividad del capital)

ECONOMÍA, EFICACIA, EFICIENCIA (PRODUCTO/RESULTADO)

Figura3



E-LEARNING

El término se refiere al uso de recursos multimedia e Internet para mejorar la calidad de la educación y la formación, a través del acceso remoto a recursos y servicios, así como a intercambios o colaboración entre instituciones.

EMPLEADOS

Todas las personas empleadas por la institución tanto si trabajan a tiempo completo, como a tiempo parcial, o de forma eventual.

EMPOWERMENT (RESPONSABILIZACIÓN)

Proceso por el cual se proporciona mayor capacidad de influencia a un individuo o a un grupo de personas en el proceso de toma de decisiones. Puede darse a los alumnos o a los empleados de la institución permitiéndoles su participación y garantizándoles un grado de autonomía en sus acciones o decisiones.

ENCUESTA

Método de recogida de datos sobre las opiniones, actitudes o el conocimiento de los individuos y los grupos. Con frecuencia sólo participa una muestra representativa de toda la población.

ENTRADA / INSUMO (INPUT)

Cualquier clase de información, trabajo, conocimiento, material u otro recurso utilizado para la producción.

EQUIS-European Quality Improvement System - SISTEMA EUROPEO DE MEJORA DE LA CALIDAD

Sistema para mejorar y certificar la calidad de las escuelas de negocios en Europa. Este sistema internacional de auditoría estratégica y acreditación europea se lleva a cabo por la Fundación Europea para el Desarrollo de la Gestión (EFMD *European Foundation for Management Development*) de acuerdo con criterios internacionales.

ERASMUS

El programa ERASMUS de la Comisión Europea tiene como objetivo promover la cooperación entre instituciones de educación superior, especialmente a través de la movilidad de profesores y estudiantes en todos los Estados Miembros de la UE y los países asociados (Liechtenstein, Noruega y Turquía)⁸

ESTUDIANTE

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

ESTRATEGIA

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

ESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN-

La manera en la que se estructura una institución, es decir, la división de las áreas de trabajo o las funciones, los canales formales de comunicación entre la dirección y los empleados, y la forma en que las tareas y las responsabilidades se distribuyen por toda la institución.

ÉTICA

En el servicio público el término ética puede definirse como aquellos valores y normas comunes que los empleados públicos asumen en el ejercicio de sus funciones. La naturaleza moral de estos valores y normas, que pueden ser explícitos o implícitos, se refiere a lo que se considera como correcto, incorrecto, buen o mal comportamiento. 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 a través de Internet entre dos o más instituciones educativas europeas. e-Twinning es un proyecto intersectorial dentro del programa integrado “Educación y formación permanente” de la Comisión Europea

EVALUACIÓN

Examinar con el fin de comprobar si las acciones llevadas a cabo han proporcionado los efectos deseados y si con la realización de otras acciones se habrían alcanzado mejores resultados a menor coste.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

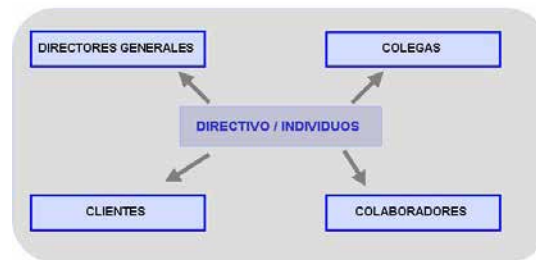
La “evaluación del rendimiento” debe ser entendida en el contexto de la gestión. Normalmente, el sistema de gestión de una institución incluirá la evaluación del rendimiento de cada uno de los empleados en su puesto de trabajo. Esta práctica ayuda a controlar el rendimiento departamental y global de la organización al agregar los rendimientos individuales en los distintos niveles de gestión dentro de la institución. La entrevista personal entre el empleado y su jefe o jefa es la forma más habitual de llevar a cabo la evaluación. Durante la entrevista, además de una evaluación del rendimiento se pueden examinar otros aspectos como el nivel de conocimiento y las competencias para el puesto de trabajo, a partir de los cuales se pueden identificar las necesidades de formación. En un enfoque de Gestión de la Calidad Total, se utiliza el ciclo PDCA, basado en la mejora continua, en el plano individual: PLANIFICAR el trabajo del próximo año, realizar el trabajo (DESARROLLAR), CONTROLAR su realización durante la entrevista de evaluación del desempeño y hacer las adaptaciones (ACTUAR) necesarias para el año siguiente: los objetivos, los medios y las competencias requeridas.

⁸ Comisión Europea: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc80_en.htm
En España, Organismo Autónomo Programas Educativos Europeos:
<http://www.oapee.es/oapee/inicio/pap/erasmus.html>

Existen diferentes maneras de incrementar la objetividad de la evaluación del desempeño:

- La evaluación ascendente en la que los directivos son evaluados directamente por los empleados que dependen de ellos.
- Valoración de 360 grados o evaluación a partir de múltiples fuentes, con la que los directivos son evaluados desde diferentes puntos de vista: directores generales, colegas, colaboradores y clientes.
- Evaluación de la docencia por parte de los estudiantes.

Figura 4



EVIDENCIA

Información que apoya una afirmación o un hecho. La evidencia se considera esencial para formular una conclusión o un juicio firme.

EXCELENCIA

Práctica destacada de gestión de una institución y logro de 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). Estos conceptos son: orientación a resultados y al cliente, liderazgo y coherencia en el objetivo de gestionar por procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social corporativa.

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO

Condiciones previas que deben ser cumplidas para alcanzar un determinado objetivo estratégico. Pone de relieve aquellas actividades clave o resultados cuyo rendimiento satisfactorio es esencial para el éxito de la institución.

FLUJO ASCENDENTE

Dirección por la que fluye la información o las decisiones desde los niveles inferiores de la institución a los más altos. Lo contrario sería el **FLUJO DESCENDENTE**

FLUJO DESCENDENTE

Flujo de información y decisiones de los niveles superiores a los niveles más bajos dentro de una institución. Lo contrario es el **FLUJO ASCENDENTE**.

GESTIÓN DEL CAMBIO

La gestión del cambio entraña tanto la generación de los cambios necesarios en una institución, generalmente precedidos de programas de Modernización y Reforma, como el dominio de su dinámica mediante la organización, la implantación y el apoyo al cambio.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento es la gestión explícita y sistemática del conocimiento relevante y de su proceso asociado de creación, organización, 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 de conocimientos, sus dos formas básicas. En la mayoría de las organizaciones, el conocimiento más importante se refiere a: el

conocimiento de los clientes, el ligado a los procesos, a productos y servicios, personalizado sobre la base de las necesidades de los usuarios, el conocimiento de las personas, la memoria de la organización, 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, siendo los más comunes los que se refieren a crear y el descubrir, compartir y aprender (comunidades de prácticas), organizar y gestionar.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

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

GOBERNANZA

Los principales elementos de una buena gobernanza pública son determinados por el marco de autoridad y control establecido, que comprenderá: la obligación de informar sobre el logro de los objetivos, la transparencia frente 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

Grupos de interés son todos aquellos que tienen un interés, ya sea económico o no, en las actividades de la institución. Los grupos de interés internos y externos se pueden clasificar en cuatro categorías:

- Las autoridades políticas-
- Los asociados.
- Los estudiantes y sus representantes legales.
- Los empleados, que se consideran el grupo de interés más importante.

Ejemplos de grupos de interés son: los decisores políticos, los ciudadanos/clientes, los empleados, la sociedad, las agencias de inspección, los medios de comunicación, los asociados, etc. Las organizaciones administrativas también pueden ser grupos de interés.

HOMOLOGACIÓN DE TÍTULOS

Es un proceso que tiene como finalidad homologar estudios (o partes de estudios) realizados en el extranjero, con aquellos impartidos por instituciones educativas nacionales.

IMPACTO

Efectos y consecuencias de acciones posibles y reales, de intervenciones o políticas en los sectores público y privado y en el tercer sector.

INDICADORES

Medidas indicativas de un fenómeno, por ejemplo, de los resultados de una acción. Los principales indicadores son predictivos o de resultados, recursos, progreso o entorno. Serán objeto de una interpretación normativa o comparativa.

INDICADORES DE RENDIMIENTO

Son las numerosas medidas operativas que se utilizan en la Administración Pública para ayudar a:

- Controlar
- entender
- predecir y
- mejorar

¿cómo funcionan y se gestionan?.

Para medir el rendimiento de una institución se utilizan varios términos: resultados, medidas, indicadores, parámetros. Sin embargo, la terminología no es lo más importante

por lo que se pueden utilizar aquellos con los que una institución se sienta más cómoda y formen parte de su cultura. Según el principio de Pareto, el 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.

INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO

Son las medidas más críticas y las relativas al rendimiento de los procesos clave, contenidos en el Criterio 5 del CAF, y que más probablemente influyen en la eficacia y eficiencia de los resultados clave del rendimiento.

INDICADORES DE SATISFACCIÓN

Permiten medir la calidad percibida por los alumnos y otros grupos de interés. Un buen ejemplo de la satisfacción del alumno puede ser la medición de resultados en los clientes/ ciudadanos del rendimiento de los procesos puestos en marcha para proporcionarles productos y servicios (por ejemplo, evaluación de la satisfacción de los alumnos con la orientación laboral).

INNOVACIÓN

Es el proceso de transformación de nuevas ideas en nuevos servicios, procesos, herramientas, sistemas e interacción humana. Una institución puede ser considerada innovadora cuando una tarea ya existente se desarrolla de una forma nueva; o cuando la institución ofrece a los alumnos un nuevo servicio prestado de diferente manera, tal como la matrícula por Internet.

ISO

ISO (International Organization for Standardization), Organización Internacional de Normalización, es una red global que identifica qué normas internacionales son necesarias para las empresas, las administraciones y la sociedad, las desarrolla en colaboración con los sectores donde son aplicadas, las aprueba 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 evaluación de la conformidad, y los métodos de gestión y organización..

LÍDERES

Tradicionalmente, el término líder se asocia con aquellos que tienen alguna responsabilidad dentro de la institución o a aquellas personas que, gracias a su competencia en un tema particular, son reconocidas como un modelo a seguir por los demás.

LIDERAZGO

La manera en que los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y visión de la institución, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la institución se desarrolla, implanta y revisa, centrándose en el cambio y la innovación.

MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

Medidas de las impresiones y opiniones subjetivas de un individuo o de un grupo de personas. Por ejemplo, la percepción de los clientes sobre la calidad de un producto o un servicio.

MEJORES/BUENAS PRÁCTICAS

Rendimientos, métodos o enfoques óptimos que conducen a logros transferibles. Mejor práctica es un término relativo que indica prácticas de gestión interesantes o innovadoras, identificadas por medio de evaluaciones comparativas (*benchmarking*). Es preferible hablar de "buenas prácticas", dado que no se puede estar seguro de que no haya otra mejor.

MISIÓN

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, asimismo, la razón de ser de una institución (Responde a preguntas como: “¿Quiénes somos?” “¿Qué es lo que queremos lograr?” “¿Por qué actuamos como lo hacemos?”).

Los objetivos finales que quiere alcanzar una institución en el marco de su misión están formulados en su visión. La misión debe ser establecida en un documento específico.

MODELO DE REFERENCIA

Personas u organizaciones que sirven como modelo de un comportamiento determinado o de un papel social para que otras personas lo imiten o aprendan de él.

OBJETIVOS (METAS)

Formulación de una situación deseada que describe los resultados o los efectos a conseguir tal 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 y describen los resultados o efectos finales que se persiguen.

OBJETIVOS OPERATIVOS

La formulación más concreta de un objetivo en el ámbito de una unidad. Un objetivo operativo puede ser transformado automáticamente en un conjunto de actividades y tareas.

OBJETIVOS SMART

Los objetivos establecen lo que una *organización* quiere alcanzar. Se recomienda que los objetivos sean **SMART** (de las siglas en inglés), esto es:

- Específicos (*Specific*): deben reflejar los logros concretos que se desean conseguir.
- Medibles (*Measurable*): cuantificables
- Alcanzables (*Achievable*)
- Realistas (*Realistic*): deberán contar con los recursos necesarios.
- Programados (*Timed*): deberán especificar un periodo relativamente corto de tiempo para cumplirlos.

ORGANIZACIÓN PÚBLICA / ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Una organización pública es cualquier institución, servicio o sistema que actúa conforme a una dirección política y es controlada por un gobierno electo (nacional, federal, regional o local). Se incluyen aquí las organizaciones que se ocupan del desarrollo de las políticas y de hacer cumplir la ley, es decir, materias que no son estrictamente consideradas servicios.

PLAN DE ACCIÓN

Documento que recoge el plan de tareas, la asignación de responsabilidades, los objetivos en la implantación de los proyectos (metas/resultados) y los recursos necesarios (tiempo, presupuesto).

PLAZO

Periodo de tiempo en que los resultados deben ser alcanzados.

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

POLÍTICAS PÚBLICAS

Las acciones determinadas que desarrollan organismos y funcionarios gubernamentales en relación con una materia o problema de interés público. Pueden ser acciones de gobierno, inactividad, decisiones o falta de decisiones, e implican la elección entre varias alternativas.

PROCEDIMIENTO

Descripción de una manera detallada y definida de cómo deberían desarrollarse las actividades.

PROCESO

Un proceso se define como una serie de actividades interrelacionadas que transforman un conjunto de insumos/entradas en outputs productos, añadiendo valor. En instituciones del sector público, la naturaleza de los procesos puede variar desde actividades relativamente abstractas como las de apoyo al desarrollo de las políticas o la regulación de las actividades económicas, hasta actividades muy concretas como las de prestación de servicios.

Se puede distinguir entre:

- Procesos operativos o de negocio. Son críticos para la prestación de productos y servicios.
- Procesos de apoyo. Aportan los recursos necesarios.
- Procesos de gestión o estratégicos. Gobiernan la organización y los procesos de apoyo.

Los procesos clave son aquellos de los mencionados anteriormente que son considerados los más importantes para la institución.

DIAGRAMA DE PROCESO (diagrama de flujo)

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

MAPA DE PROCESOS

Representación gráfica de la serie de actividades/interrelaciones que tienen lugar entre los procesos.

PROCESO DE MEJORA CONTINUA

La mejora continua de los procesos clave de la organización en términos de calidad, economía o tiempo-ciclo. En este proceso, la implicación de todos los grupos de interés suele ser un requisito previo.

PROCESO DE BOLONIA

Es el proceso de reforma europeo que tiene como objetivo crear un Espacio Europeo de Educación Superior para el año 2010. Es administrado por los 46 países participantes, en cooperación con varias organizaciones internacionales, incluido el Consejo de Europa. La pretensión del proceso de Bolonia es construir puentes para facilitar la movilidad de las personas que deseen pasar de un sistema educativo a otro, o de un país a otro. Así, por ejemplo, los sistemas de cualificación muestran cada vez más similitudes estructurales.

PRODUCTO

Resultado de la actividad clave de una institución educativa: la creación de un programa de estudios. El cliente (alumno, estudiante, participante) consume el producto a través del proceso educativo.

OUTPUT

Resultado inmediato de la producción, que puede referirse tanto a bienes como a servicios. Se distingue entre productos intermedios y finales. Los primeros son los productos proporcionados por un departamento a otro dentro de una institución, -los segundos son los entregados a alguien de fuera de la institución.

PROGRAMA DE EDUCACIÓN PERMANENTE

Se refiere al Programas de Educación y Formación Permanente, el principal programa de financiación europea en el ámbito de la educación y la formación. Por primera vez, un único programa (2007-2013) abarca todas las posibilidades de formación desde la infancia a la edad madura.

PROPIETARIO DEL PROCESO

Persona responsable del diseño, mejora y rendimiento del proceso, así como de su coordinación e integración dentro de la institución.

Su responsabilidad incluye:

- Comprender el proceso: cómo se desarrolla 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 organizaciones y qué podemos aprender de ellas.
- 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.

Empleando estos elementos, el propietario del proceso tiene la oportunidad de mejorarlo de forma continua.

RECURSOS

El término recursos comprende el conocimiento, el trabajo, el capital, los edificios o la tecnología que utiliza una institución para desarrollar sus tareas.

RED

Una organización 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.

REINGENIERIA DE PROCESOS

Siempre se puede mejorar aún más un proceso existente por medio de pequeñas adaptaciones (enfoque Kaizen). Sin embargo, en algunos casos, este enfoque no resulta adecuado para conseguir los objetivos establecidos y se hace necesario rediseñar el proceso entero. Es lo que llamamos reingeniería de procesos o simplemente reingeniería. La idea es rediseñar completamente los procesos, lo que permite dar un gran salto hacia adelante o conseguir un gran avance. Una vez implantado este nuevo proceso, se puede retomar la búsqueda de nuevas vías de mejora continua y gradual para optimizar el proceso.

RENDICIÓN DE CUENTAS

La rendición de cuentas consiste en la obligación de responder sobre las responsabilidades conferidas y aceptadas e informar sobre la utilización y gestión de los recursos asignados. Quienes aceptan la rendición de cuentas asumen la responsabilidad de contestar a las preguntas e informar sobre los recursos y las operaciones que están bajo su control a aquellos que ostentan la responsabilidad de mantener el control sobre la rendición de cuentas. Ambas partes tienen asignados sus deberes.

RENDIMIENTO

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

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La responsabilidad social corporativa es un compromiso de las instituciones educativas para contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con los empleados y sus familias, con la comunidad local y con la sociedad en general, para mejorar la calidad de vida. El objetivo es que tanto las instituciones como la sociedad 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 las diferentes grupos de interés (resultados externos); y en relación con su gestión y mejora (resultados internos).

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 establecidos y sobre esta base lanzar nuevas iniciativas y eventualmente formular estrategias y planes más ajustados a las nuevas circunstancias.

SEQUALS (*Supporting the Evaluation of Quality and the Learning of Schools: Apoyo a la Evaluación de la Calidad y al aprendizaje de las escuelas*)

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

RELACIÓN PROVEEDOR-CLIENTE

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

- La enseñanza básica prepara a los estudiantes para la educación secundaria, la secundaria para la superior, es decir, cada año, prepara a los estudiantes para el año siguiente;
- Cada profesor/formador proporciona el aprendizaje recibido por los alumnos. Este aprendizaje es utilizado por compañeros de otras materias (por ejemplo, matemáticas ⇒ ciencias ⇒ tecnología ⇒ inglés y viceversa);
- Las escuelas proporcionan a la sociedad ciudadanos formados ;
- La formación para el empleo proporciona personal cualificado para el desarrollo de la economía;
- Las empresas ofrecen plazas para trabajos en prácticas;
- Etc.

TRANSPARENCIA

La 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, revelar el estado de las cuentas, normas sobre libertad de información, revisión del presupuesto, auditorías, etc.

TUTORÍA

Metodología en la que un alumno (o un pequeño grupo de alumnos) recibe educación individual y personalizada.

VALOR

El 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 ser muy diferentes entre organizaciones 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 o aspiración viene determinado por la misión de la organización.

Anexo I

¿Qué es útil saber acerca de la Gestión de la Calidad Total y de la implantación del CAF?⁹

1. Gestionar la calidad de las organizaciones

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

Con los años, las organizaciones (inicialmente las empresas del sector privado, que compiten en el mercado, y después las organizaciones del sector público) han llegado a la conclusión de que la calidad de sus resultados depende de la calidad de la organización, 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 organizaciones. De igual forma que la calidad de los productos y servicios significa "adecuación para el uso", la calidad de las organizaciones significa sustancialmente "adecuación para el logro de los objetivos".

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

El concepto de calidad ha evolucionado gradualmente, desde el "control de calidad" (evitar la no conformidad / deficiencia en la ejecución) hasta el "aseguramiento de la calidad" (la acción preventiva en el sistema y en los procesos para garantizar que el desarrollo / ejecución / entrega 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 organizaciones orientado a estar situadas 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 –la familia de normas ISO 9000 para los sistemas de gestión de la calidad.

El modelo Malcolm Baldrige se desarrolló en un entorno empresarial altamente competitivo (automoción, productos electrónicos) por lo que la satisfacción del cliente constituye su objetivo final; las normas ISO 9000 se desarrollaron en el marco de las relaciones entre empresas y entre éstas y la Administración, y por lo tanto su principal objetivo es garantizar que el producto / servicio prestado a los clientes cumpla con las especificaciones acordadas. La "Certificación de los Sistemas de Calidad", introducida por las normas ISO 9000, está orientada a ofrecer a los clientes "empresas" y "administraciones" una garantía a priori de que las organizaciones elegidas como proveedores o socios cuentan con las características como sistema para generar una calidad satisfactoria.

⁹ Aportación de Tito Conti y Sabina Bellotti, de Italia, con el fin de proporcionar una visión de conjunto y facilitar la comprensión del proceso de implantación del CAF, especialmente para aquellos que no han utilizado este modelo.

De este modo, coincidiendo con una movilización del mundo industrializado en el tema de la calidad, como respuesta a la ofensiva japonesa, dos enfoques de calidad llegaron al mercado al mismo tiempo. Ello nos ha llevado, en la actualidad, en particular a la extensión progresiva de los conceptos y métodos de calidad (gestión de la calidad) hacia el sector de los servicios y la administración pública.

Los **Modelos de Gestión de la Calidad**-Los "Modelos" son herramientas útiles para gestionar una organización y mejorar su adecuación al 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 de la innovación, para la gestión económica y financiera, de gestión de proyectos y procesos, para la evaluación de proyectos (*ex ante* - *in itinere* - *ex post*), 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 organización y haciendo caso omiso de otros factores de poca o ninguna importancia.

En la gestión de la calidad los modelos, como representaciones de la dinámica de las organizaciones, resultan también útiles. Los modelos de calidad simplemente representan esa dinámica como la relación entre las variables críticas de la organización (a menudo denominadas "agentes facilitadores") y los objetivos y resultados del rendimiento que la organización 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 en el seno de las organizaciones (o entre las funciones de una organización), el modelo se convierte en un modelo prescriptivo. Las normas de para los sistemas de gestión pueden aplicarse a una organización (normas internas) o a una industria, y 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 así armonizar las relaciones con los proveedores establecidas entre las empresas y entre las empresas y los organismos públicos.

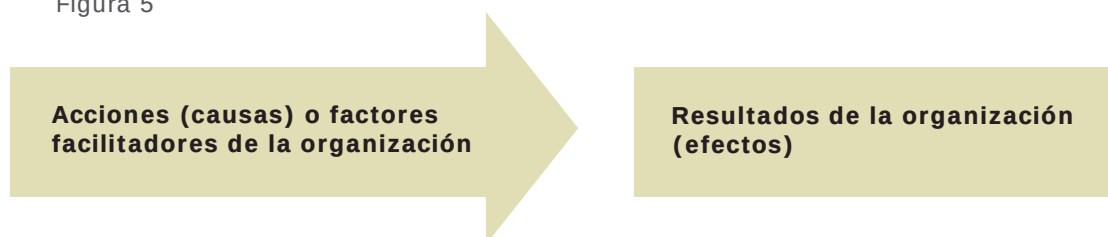
Si la organización fuera un sistema mecánico, todo lo que se necesitaría para alcanzar los niveles deseados de calidad serían normas y procedimientos adecuados. Sin embargo, la organización, es un sistema socio-técnico, cuyo componente principal son las personas. Las normas y procedimientos son aún así necesarios, pero no suficientes para garantizar la calidad de los resultados, y menos aún la mejora continua. La calidad basada en las normas proporciona a la organización una base sólida, ayuda a "mantener la casa en orden", establece un conjunto de normas, procedimientos y procesos para garantizar el rigor, la disciplina y resultados repetibles, sobre la que se puede construir un mayor progreso. Cuando el objetivo es mantener y mejorar progresivamente la adecuación al logro de los objetivos, con el fin de superar la media del sector, 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 participación directa de la alta dirección, que debe identificar el punto de equilibrio adecuado para la organización. (El término "alta dirección" se refiere a un equipo directivo, no a un alto funcionario aislado).

Un punto a subrayar es 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 organización desde el punto de vista de la calidad. Si fuera necesario, pueden incluir la aplicación de las normas ISO 9000, con o sin certificación oficial, para garantizar que toda la organización o, más frecuentemente, una parte de ella logra determinados resultados con un alto nivel de fiabilidad (por ejemplo, cuando se trata de la vida de las personas, la salud y la seguridad, o cuando el cumplimiento absoluto de los plazos o la seguridad de los activos son 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 cual 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 esta forma de utilización resulta incompleta, porque los modelos son de hecho herramientas de gestión, que pueden ser utilizados en todas las fases de las actividades de la organización.

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 comprender los mecanismos y las relaciones causa / efecto entre las acciones/ factores y los resultados de una organización.

Figura 5



La aplicación 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 (mejorando la calidad de vida de las personas y racionalizando las relaciones entre organizaciones –sean o no organizaciones con ánimo de lucro-) y más eficiente (mejorando el sistema coste-eficacia).

El CAF es un modelo de aplicación al sector público, basado en el modelo EFQM, que fue pensado originalmente para el sector empresarial y que se ha desarrollado en el ámbito europeo para que pueda ser utilizado por cualquier tipo de organismo público.

Un método para optimizar la gestión

Para que los modelos sirvan para ofrecer una ventaja estratégica y organizativa, deben ser implantados como parte de un ciclo PDCA- Planificar-Desarrollar-Contrólar-Actuar. El modelo actúa a modo de brújula, constituye la herramienta que indica a la organización “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 las habilidades típicas de la Gestión de la Calidad Total. Así como el modelo ayuda a la organización a trazar un camino, el ciclo PDCA proporciona la metodología de trabajo para facilitar la consecución de sus objetivos. El ciclo PDCA es simplemente una manera de racionalizar la gestión de la organización mediante la definición de una secuencia óptima de actividades:

1. Definir claramente los objetivos que la organización pretende lograr, a partir de las necesidades de los usuarios a los que van dirigidos dichos objetivos. 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. Contrólar el resultado de la planificación y el desarrollo, con respecto a los parámetros asumidos por la organización (objetivos, comparaciones, tendencias). Esta fase se identifica con la letra C, “Contrólar”;
4. Implantar las acciones consiguientes: correcciones, mejoras, estabilización en nuevos niveles de rendimiento. Esta fase se identifica con la letra A, “Actuar”.

Este tipo de enfoque de gestión es poco frecuente, especialmente entre los organismos públicos. Normalmente, se prevén una fase de Planificación y una de Desarrollo: una

secuencia incompleta que no puede garantizar la calidad sostenible en los resultados. Si la organización quiere crecer, aprender de la experiencia, mejorar, hay que añadirles las fases de Control y Actuación. La organización puede mejorar y aprender sólo si, después de la planificación y el desarrollo, se analizan las causas de las diferencias entre los resultados reales y los esperados, y se identifican los puntos débiles.

El ciclo PDCA se describe como una metodología "heurística", ya que parte de la pragmática idea 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 ante el fallo de un plan, tiende a responder cancelándolo todo y comenzando de nuevo desde cero, sin un mínimo análisis de las razones del fracaso, y ello da como resultado la posibilidad de que se pueden volver a repetir los mismos errores. Con el enfoque de planificación, desarrollo y corrección, podemos aprender de nuestros errores y poco a poco resolverlos. Cuando se pretende un aprendizaje de las organizaciones el primer paso sería, por tanto, establecer una cultura PDCA, orientada a que aprendan de sus errores (que nunca pueden ser totalmente eliminados, aún con los más eficaces 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 organización y a su ciclo de operaciones anuales. El punto de partida no es generalmente una entidad de reciente creación, sino una organización cuyos planes y operaciones ya están en marcha. En este caso, es mejor comenzar desde la fase de Control, con una autoevaluación que analice las condiciones actuales de la organización. Por tanto, la secuencia será: CAPD.

La siguiente figura representa el ciclo PDCA

Figura 6. Ciclo de mejora continua: planificación, despliegue, control y actuación.



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 organización que realmente abraza la filosofía del 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 en el que tienen lugar las operaciones de la organización.

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

La autoevaluación -en la definición EFQM- es un análisis exhaustivo, sistemático y periódico de las actividades y los resultados de una organización, desarrollado por la propia organización, tomando como referencia un modelo de gestión de la calidad total.

Las organizaciones llevan a cabo autoevaluaciones para identificar sus fortalezas y sus debilidades (áreas potenciales de mejora). De igual manera que la fase de "Control" del ciclo PDCA, la autoevaluación sólo es completa si va seguida de mejoras planificadas y revisadas en el 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 organización:

- La autoevaluación favorece el consenso, la comunicación, la participación y la delegación de responsabilidades, - motivando al personal;
- La autoevaluación proporciona una fotografía de la situación real de la organización basada no sólo en datos objetivos sino también en la "voz" de las personas que la integran, poniendo así de manifiesto aquellos aspectos y elementos que la dirección no siempre puede percibir;

- La autoevaluación centra la atención en el cliente / usuario / ciudadano, y le convierte en el principal motor de los cambios posteriores y las mejoras en los servicios;
- La autoevaluación permite a la organización fortalecer y mejorar sus competencias actuales y el conocimiento, mediante la comunicación y la formación;
- La autoevaluación es especialmente importante 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 del análisis sistemático. Los modelos dividen el análisis en una serie de criterios, que corresponden a los elementos a analizar, que a su vez se subdividen en subcriterios y ejemplos. En el apartado anterior se introdujo el concepto de Factores Facilitadores y de Resultados, y se incluyó una figura que ilustra la relación causa-efecto entre ellos. A continuación se muestran los criterios de los factores facilitadores y los de los resultados (esperados o logrados), adoptados por los modelos basados en el modelo EFQM, como es el caso del modelo CAF.

Figura 7

AGENTES FACILITADORES	RESULTADOS
• Liderazgo • Política y estrategia • Personas • Alianzas y Recursos • Procesos	• Resultados en los ciudadanos/clientes • Resultados en las Personas • Resultados en la Sociedad • Resultados Clave del Rendimiento

En la fase de Planificación, el lado derecho del modelo se considera el lugar en el que se definen los resultados esperados (objetivos). La fase de Desarrollo, se ve como el lugar de donde surgen los resultados obtenidos de forma gradual a partir de los objetivos definidos. La fase de Control es el área en el que se que muestran los resultados obtenidos y el punto de partida para el análisis de la diferencia entre los resultados y los objetivos planteados. Los resultados que se reflejan deben considerarse como la punta visible del iceberg. La naturaleza y la explicación de esos resultados sólo se puede encontrar en la parte sumergida del iceberg, que en el modelo corresponde a la parte izquierda, a los factores facilitadores. Aquí es donde se encuentran 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 comience por los resultados, midiendo los efectos de las operaciones con el fin de rastrear las causas últimas de las áreas de mejora, entre los factores facilitadores. Sin embargo, la secuencia propuesta por los modelos de Gestión de la Calidad Total, -para las organizaciones que deseen llevar a cabo una autoevaluación consiste en evaluar, en primer lugar, la idoneidad para el logro de los objetivos (adecuación de los agentes facilitadores) y a continuación, la eficacia (tal y como se refleja en los resultados del rendimiento).

Con la experiencia, y a medida que el nivel de madurez organizativa crezca, la organización se dará cuenta de que el enfoque para el diagnóstico, de los resultados a los agentes facilitadores es la mejor opción para la autoevaluación. Sin embargo, al principio, sobre todo si el equipo de autoevaluación no tiene experiencia en la realización del diagnóstico, se aconseja utilizar la secuencia de causa-efecto, siempre que: 1) la autoevaluación de los

factores facilitadores se revise a la luz de los resultados, y 2) el diagnóstico de los puntos débiles encontrados ponga de manifiesto los vínculos entre los efectos (resultados) y las causas (gestión de los factores facilitadores). A medida que pasa el tiempo, la capacidad de diagnóstico de la organización debe aumentar, lo que le permitirá una mayor comprensión de los vínculos entre los resultados y los procesos que los generan, y entre los procesos y los factores facilitadores subyacentes.

Antes de utilizar el modelo CAF, se debe examinar en profundidad el significado para la organización de los criterios relacionados con los factores facilitadores.

Liderazgo

El liderazgo es comúnmente considerado como la locomotora de la mejora continua, el “motor fundamental” 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 esta discusión, las dos figuras se presentan como los extremos, para resaltar las diferencias entre sus características distintivas; en concreto, el director es la figura clásica del modelo jerárquico de Weber, ahora en gran medida en desuso. El director, o el líder, en estado puro, son difíciles de encontrar. Son más comunes los perfiles mixtos, pero sin duda los rasgos de 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), así como en el control de costes, y en la medición de resultados. El director favorece un enfoque riguroso y disciplinado. Considera a las personas como recursos, cuya función se define por tareas específicas. Es éste un punto de vista mecanicista en el que las personas se perciben como partes de una máquina, pero a pesar de que, con respecto a una máquina, tienen claras dotes adicionales, se encuentran en desventaja por una potencial tendencia a no cumplir con las normas y a eludir el control. En consecuencia, la estructura de la organización (preferentemente una pirámide jerárquica) se diseña y dirige para evitar un comportamiento anómalo.

El director es adecuado para la gestión de la organización en períodos de relativa estabilidad, cuando las condiciones externas e internas son predecibles. Sólo este punto ya indica que éstos son tiempos difíciles para el gestor: escenarios externos que cambian rápida y continuamente; dentro de la organización, el rigor y la disciplina ya no son un hecho. Cuando el director es incapaz de dirigir porque las herramientas tradicionales están fuera de su control, el riesgo de una crisis y el abandono de la responsabilidad es alto.

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 asegurarse de 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, y la creencia y un interés real por las personas consideradas en términos de su potencial positivo (conocimiento, competencias, creatividad que ofrecen) en vez de su potencial negativo (que el líder cree que puede frenar por medio de la motivación y la participación). El líder no se contenta con el status quo y siempre está en busca de oportunidades de mejora; es curioso, y se ve atraído por territorios inexplorados. Está convencido de que la gente tiene un potencial oculto y disfruta encontrándolo y potenciándolo: poniéndoles a prueba, ayudándoles a crecer y convirtiéndose ellos mismos en líderes. Aprecia y premia los resultados, especialmente a través de una mayor responsabilidad. El líder considera que la naturaleza de las organizaciones requiere un sistema cohesionado, con valores compartidos, como el respeto mutuo, la confianza y un sentido de pertenencia (ser parte de un equipo). Aplica criterios de evaluación del rendimiento, en particular en lo relativo a un comportamiento de

la organización apreciado y no deseado y no deja que – su personal que se encuentre 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 organización en momentos en que el escenario 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 establecimiento de alianzas fuera de la organización.

Sistémicamente hablando, el líder se adapta a 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 externos, ni considera los contactos externos como una fuente de contaminación peligrosa, por el contrario, el entorno exterior le ofrece alianzas, 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 organización y del contexto geo-económico-histórico-político en el que opera. Actualmente, los escenarios continuamente cambiantes demandan más que antes, el don de liderazgo, a la vez que la competencia entre los sistemas económicos requiere una gran atención sobre el 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 como en el sistema de gobierno. Es decir, las organizaciones 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, el 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 un 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 gerente, en la mezcla más adecuada para ese papel específico.

El CAF también subraya la importancia, para la gestión de una organización, del cumplimiento de una serie de valores asumidos como necesariamente comunes a todo el sector público en 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 organización), y de igualdad para grupos sociales desfavorecidos, respeto a las diferencias étnicas y religiosas, o de orientación sexual, etc.

La cuestión de los conflictos de interés defiende el principio de que los actores deben anteponer el respeto por las leyes y el bien público, en particular, la responsabilidad respecto de los resultados de la acción pública, a los suyos propios y a los de otros intereses privados; 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 organizaciones (por ejemplo, el código de conducta para los empleados del sector público). Mejor aún, deben redactar documentos específicos en los que los códigos de conducta y los valores sean personalizados de acuerdo con las características de la organización.

Los líderes actúan para facilitar que sus organizaciones se adapten a las necesidades y requisitos 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, de manera coherente 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 frecuente falta de motivación (“no podemos hacer nada, porque no tenemos los recursos”) y guiar a la organización para lograr los cambios necesarios con el fin de 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 se acompañe de una revisión de la organización y de su trabajo, para convertirlo en una oportunidad para la mejora continua de los resultados de rendimiento, definidos por la misión, la visión y la planificación estratégica.

Política y estrategia

El ciclo PDCA, un concepto fundamental en la mejora continua, se aplica a todos los niveles, desde el micronivel de las iniciativas individuales, los proyectos y los procesos, hasta el nivel macro de la organización en su conjunto, en el cual, se acostumbra a contar con una planificación operativa que cubre un ciclo anual y una planificación estratégica, para un ciclo de varios años. En este sentido, la política y la estrategia representan la fase “P” de las acciones anuales o de largo plazo de una organización.

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 tener sus raíces en la visión y la misión de la organización (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 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 a menudo con cierto espacio de libertad hacia arriba, una vez se ha tenido en cuenta la lógica de creación de valor para los clientes y otros grupos de interés y el uso óptimo de los recursos. El análisis de la política y estrategia de la organización debería considerar también la voluntad de introducir innovaciones en la gestión de la organización y hacer frente a los problemas de la comunidad, cumpliendo la misión de las organizaciones 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 organización 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, centrándose en los grupos de interés --los ciudadanos, en primer lugar - y sus necesidades. Para obtener información completa acerca de esas necesidades, el primer paso es elaborar un mapa de todos los grupos de interés de la organización. En el enfoque PDCA, las revisiones periódicas deben realizarse en forma conjunta con ellos (o sus representantes) para supervisar la evolución de las necesidades y el grado en que están satisfechos. La calidad de esta información y el análisis sistemático de la información procedente de los grupos de interés es una condición sine qua non para la calidad de los resultados; como también lo es la capacidad de la organización 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. Se originó entre las grandes empresas, pero es aún más importante en la administración pública. El despliegue de las políticas es la etapa durante la cual la estrategia se traduce en macro-objetivos e implica tanto a los dirigentes políticos como a los altos directivos de la organización. El resultado debe garantizar objetivos claros y la viabilidad general. Por su parte, 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 (top-down y bottom-up, en inglés) para verificar la viabilidad de los objetivos, especialmente crucial cuando se fijan objetivos ambiciosos. Una ventaja adicional es que todos los niveles están involucrados en la definición y validación de los objetivos; lo que 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 refuerza con la definición de estrategias, es decir, de escenarios que se centran en las operaciones de la organización con resultados a medio / largo plazo. Estos escenarios se desarrollan después de un análisis del contexto externo en el que opera la organización y de la evaluación del rendimiento previo.

La formulación de las estrategias aumenta la capacidad para implantar servicios eficaces que se apoye en planes y programas que detallen los objetivos y los resultados esperados de cada unidad de la organización; 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 tiempo en que el cambio tiene que haberse logrado.

La experiencia con modelos de Gestión de la Calidad Total, incluyendo el CAF, ha demostrado que, a menudo, no se perciben del todo los aspectos innovadores de la planificación. Una vez que se comprendidos la capacidad innovadora y el ámbito de aplicación del ciclo PDCA, se incorporará de forma natural el concepto de que la satisfacción de los usuarios de una actividad depende del grado en que sus expectativas se conozcan de antemano 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, quedando claro que la auto-referencia es totalmente incompatible con la satisfacción equitativa de las expectativas de los ciudadanos y que los indicadores y sistemas de seguimiento de los resultados utilizados en la fase posterior de ejecución deben ser definidos durante la planificación.

Las personas

La Gestión de la Calidad Total requiere un cambio de perspectiva en relación con el papel y la importancia de las personas: las personas deben ser consideradas no como componentes de sistemas mecanicistas/burocráticos gobernados únicamente mediante el establecimiento de normas y el control de resultados, sino como parte viva, inteligente, y creativa del sistema. En cualquier caso, en una cultura que tiende a carecer de controles, el enfoque burocrático es un doble perjuicio. Los líderes de la organización deben ayudar a las personas a lograr su potencial latente, mediante el ejemplo, la formación, la responsabilización y la delegación y de una mayor participación. No tiene sentido hablar de mejora continua y de excelencia sin una mayor contribución de las personas, sin la activación de su inteligencia y su compromiso, es decir, sin la palanca de motivación del personal.

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

Alianzas y Recursos

Por definición, las organizaciones 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 las personas, las organizaciones buscan sinergias externas mediante la identificación, implicación y motivación de los asociados estratégicos en la consecución de sus objetivos. Esto amplía el ámbito de los grupos de interés, que contribuyen a la creación del valor que persigue la organización y que a su vez, obviamente, espera generar con respecto a sus propios objetivos. Es en este ámbito en el que se distinguen las organizaciones dinámicas y abiertas de las organizaciones cerradas y burocráticas.

Las alianzas son relaciones del todo opcionales, y depende del 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 organización debe estar preparada para dar 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 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 organización. Los procesos son “las células donde se genera la calidad y los eslabones de la cadena de valor”. Las definiciones más generales de proceso son (cfr.- Diccionario de la Lengua Española – 22ª ed.: “Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”, Norma UNE EN ISO 9000:2005: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”).

Figura 8



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 deberán 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 las salidas.

La transformación de los “entradas” en “salidas outputs” (resultados) suele ser repetitiva. El proceso tiene otras entradas o “inputs” pero sólo entran en juego durante las fases de planificación, de revisión de la planificación, de mejora y de control, y por ello pueden ser ignoradas en las representaciones habituales.

La figura 8 muestra el proceso en su contexto, lo que determina su significado. El propósito de un proceso es responder a las expectativas de determinados “clientes”. En consecuencia, los objetivos de proceso dependerán de las expectativas (fase 1), aunque el proceso no necesariamente tiene que cumplir con esas expectativas “a ciegas”. Corresponde a la organización 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 siendo un factor competitivo primordial. El elemento competitivo puede estar ausente en el sector público, pero la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos y los de los grupos de interés internos y externos, tiene sin embargo una importancia estratégica.

Una vez que los objetivos de resultado del proceso se han establecido (el producto / servicio), el proceso debe ser, en primer lugar, planificado y después gestionado para lograr alcanzar dichos objetivos de forma continua (fase 3). La organización medirá la “calidad proporcionada” (fase 4), mientras que el “cliente” evaluará la “calidad percibida” (fase 5) relacionándola con sus expectativas, alcanzando así un nivel global de satisfacción (fase 6).

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

- Los procesos por lo tanto deben verse como el área de la medición.
- Si algo no se evalúa, no se pueden gestionar ni mucho menos mejorar.
- Cualquier variable, incluyendo las variables intangibles, se puede medir, siempre que el concepto de medición sea suficientemente amplio.
- Con respecto a lo intangible, se hace referencia a “medidas intersubjetivas”, basadas en una clara definición verbal de las cualidades importantes de las variables a medir, así como en una definición rigurosa de las habilidades necesarias para expresar una opinión y de los criterios a adoptar y en la delegación formal de la los procedimientos de medición en un equipo de expertos cualificados.

En los procesos del 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 de evaluación el tiempo empleado para cada control a los alumnos). Sin indicadores para los distintos periodos de tiempo, sin objetivos marcados a priori, sin comprobaciones o evaluaciones, la consecución de los objetivos globales es incierta.

Figura 9. Indicadores del proceso



- Estándares de calidad del producto
- Indicadores de proceso y su relación con los estándares
- Indicadores iniciales (inputs) y relacionados con los estándares.

Cuando un proceso está bien integrado en la organización, 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 utilizar éstos para verificar los resultados. En algunos casos, sin embargo, los procesos adquieren dimensiones complejas, que abarcan diversas áreas de la organización e implican a una multiplicidad de responsables (y cuando muchos directivos son responsables, nadie lo es verdaderamente). 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 la figura siguiente. Las “funciones” tradicionales se muestran como divisiones verticales de la organización piramidal, 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 de comunicación y cooperación. Cuanto más burocrática es la organización - en el sentido de que tiene una estructura jerárquica y piramidal con funciones y tareas estrictamente definidas- mayores serán las barreras de la organización. La satisfacción de las expectativas de los clientes, los tiempos de ejecución y los costes globales se verán afectados por las barreras organizativas. El objetivo de la integración organizativa es eliminar estas barreras.

Las figuras 9 y 10 muestran un proceso interfuncional en un organismo público y un flujo de procesos en los que intervienen una serie de organismos antes de llegar al “cliente”. También en este caso, la integración es vital para satisfacer al cliente y optimizar tiempo y costes. La falta de integración entre organismos es la causa más común de la insatisfacción, por ejemplo, de los “clientes empresas” que esperan la aprobación de una solicitud cuando el factor tiempo es crítico. La burocracia incluso llega a neutralizar las ventajas de las tecnologías de la información y telecomunicación, cuando están implicados múltiples organismos y nadie es capaz de deshacer el nudo gordiano de la burocracia. El problema sólo puede resolverse mediante la designación de un propietario único que coordine 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 éstos, ya que el proceso tiene que ser diseñado para cumplir las expectativas de los “clientes” gestionarse con técnicas adecuadas, medirse, evaluarse, corregirse y cuando sea necesario ser mejorado.

3. 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”, llegaban solamente hasta los “Factores facilitadores”, lo que se conocía por entonces como “Sistema de Calidad”. Esto se debía a que los modelos en cuestión se utilizaban, *a priori*, antes de que los resultados hubieran sido obtenidos, para evaluar la capacidad del sistema para generar esos resultados. En consecuencia, se eran conocidos como sistemas de “aseguramiento de la calidad”. Se basaban también en la suposición, en cierto modo determinista, de que la validación de la calidad de los medios también aseguraba la calidad de los resultados. La evaluación, conocida como “auditoría”, evaluaba la conformidad con el modelo, que adquiriría así el estatus de “norma” y era llevada a cabo un organismo independiente. Consistía en una auditoría burocrática (basada en una lista de verificación) de la conformidad de las normas y los procedimientos internos de la organización (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 falsedad de la suposición de que el cumplimiento de un modelo “de buenas prácticas” supusiera un aseguramiento suficiente de la calidad, se reveló entre 1970-1980, 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 la detallada documentación. Fueron derrotados por la insatisfacción de sus clientes, que basaron su opinión final en los resultados, no en los métodos utilizados para lograrlos. Y fueron derrotados 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 en que esas expectativas habían sido satisfechas.

El aspecto revolucionario de la Gestión de la Calidad Total fue la ampliación de los modelos de calidad para incluir los resultados del rendimiento, agrupados en criterios específicos, como se ha descrito en el apartado dedicado a los criterios resultados del CAF de este documento, partiendo de los resultados percibidos por los usuarios. Junto con los “Factores facilitadores”, valorados ahora no sólo desde la óptica de cumplimiento, sino también en términos de idoneidad, se mide el rendimiento real de la organización (lo que realmente logra): sus “resultados”, considerados como el reflejo de la eficacia de sus actividades y acciones.

La lógica que subyace detrás de este enfoque se representa en la figura 8, 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 para guiar el análisis de los resultados. La calidad percibida puede diferir de la proporcionada por muchas razones y le corresponde al proveedor identificar esas razones y adoptar medidas para alinear sus propias mediciones con las percepciones de los usuarios.

Los criterios Resultados cubren las distintas categorías relacionadas con los resultados de la organización: en los ciudadanos / clientes, que son los beneficiarios directos del valor generado por la organización, y en los restantes grupos de interés; las personas de la organización, la sociedad, y la propia organización en su búsqueda de mejorar la eficacia y eficiencia.

Junto con los resultados percibidos por los usuarios, referidos 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) 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 resultados, se debe distinguir entre:

- Resultados de Producto (outputs) (logros): medidos por el proveedor al final del proceso y destinados a ser percibidos como tales por los usuarios;
- Resultados de efectos: percepción de los usuarios respecto a los efectos pretendidos por el proveedor
- 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 solo una evaluación de los logros de la organización, 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 en el tiempo una acción y sus características (cantidad y calidad intrínsecas) en términos económicos y de la organización. En resumen, la idea básica es analizar los resultados en términos de los cambios observados en la situación de los usuarios después de una acción, en comparación con la situación previa.

Resultados en los Ciudadanos / clientes

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. Para ello debe seguirse la lógica 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 y la prestación de servicios se pueden corregir mediante la oportuna información procedente de los usuarios y los ajustes y mejoras graduales. La proximidad a los ciudadanos / clientes, a través de redes organizadas de recogida de retroalimentación, 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 con el fin de responder a las necesidades y problemas de los ciudadanos/clientes, actividad que representa obviamente el núcleo del rendimiento de cualquier organización, en cuanto a que está relacionada con su misión institucional, debe darse prioridad al enfoque de esa red y de la calidad de la información, ya que ésta 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.

Dado que los organismos públicos funcionan a través de diversos canales y con diversos fines, ello se corresponde con diferentes modalidades de adquisición de experiencia de los organismos públicos por parte de los ciudadanos y las empresas adquieren experiencia. En concreto:

- 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 necesidades específicas, sino a aquellos ("usuarios" de las normas) que son inducidos a cambiar su funcionamiento para mejorar la situación de otras categorías de interesados (por ejemplo, los tribunales son los "usuarios" de las normas que rigen su 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 son importantes, para asegurar que no se les penaliza en exceso;
- 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 en que se presta. 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 lo que la evaluación de las opiniones debe diversificarse.

Resultados en las personas

Los resultados en las personas reflejan los resultados de acciones relacionadas con la gestión y mejora de los recursos humanos de la organización, considerados éstos como uno de los grupos de interés más importantes.

La satisfacción mutua en las relaciones entre la organización y las personas que la componen es un factor clave en la calidad del rendimiento, en todos los ámbitos. La evaluación de los resultados en las personas debería, por tanto, verificar la relación entre los dos y - lo que es más importante - en qué grado las dos partes se unen para formar un "sistema" diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes, de la sociedad, de la propia organización. Evidentemente, las encuestas de personal no deben medir sólo la satisfacción de las necesidades de las personas, sino también su grado de involucración y compromiso con el logro de los objetivos de la organización. Las personas son los mejores sensores a la hora de hacer un seguimiento de las expectativas y la percepción de los usuarios del servicio y transmitirlos a los gestores en tiempo real (siempre que éstos estén abiertos a la escucha) 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 de las personas implicadas en las diversas fases de los procesos de trabajo, en particular en la identificación y la introducción de mejoras en la gestión.

Escuchar a las personas se orienta, por tanto, a una serie de objetivos y se puede lograr de diversas maneras. Las encuestas de satisfacción de empleados se dirigen a ellos principalmente en calidad de interesados con necesidades y expectativas. Los cuestionarios deben estar bien organizados, de forma que la encuesta garantice a las personas que la organización les va a escuchar y a tener en cuenta. Esta confianza debe ser confirmada por la transparencia de los resultados y la evidencia de que éstos se toman en serio. Las encuestas en las que se da la impresión de que no se hará un seguimiento, un análisis o se llevarán a cabo acciones posteriormente, son contraproducentes.

Otro tipo de herramientas para captar información son las encuestas que consideran a las personas como colaboradores activos. Estas encuestas se refieren al papel de las personas en la organización y su objetivo es poner en evidencia las posibles áreas de mejora. Pueden ser “minas de oro” para las organizaciones y los líderes que las utilizan de manera regular y sistemática. Al igual que con los clientes externos - si cabe en mayor medida en el caso de las personas, dada 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.

Las personas que trabajan en los distintos niveles de la organización pueden proporcionar información y opiniones útiles:

- Sobre la imagen global de la organización, el grado de sensibilización y compromiso con respecto a los valores de la misma, su misión y los conflictos de intereses;
- Acerca del modo en que se gestionan los roles y las funciones, sobre 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 referidas directamente al trato que se da al personal: contratación, gestión y desarrollo (evaluación, formación, carrera profesional, etc.) Tomando estas tres categorías como base, se pueden definir una serie de indicadores que midan sistemáticamente la información y los datos con el fin de evaluar la coherencia entre los objetivos de la organización y las actitudes (edad, sexo, potencial, perspectivas de carrera, 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, en general la literatura sobre evaluación 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 en sí mismas positivas). Ésta es el área específica de la auto-evaluación conocida como “análisis del impacto”, cuyo alcance es enorme, pero en el que debería prestarse atención a una serie de aspectos prioritarios que no deben ser pasados por alto.

El primer aspecto es 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 participantes en la “cadena de servicios”. En concreto, los resultados en la sociedad contemplan intereses varios –distintos a los de los beneficiarios directos- que “tienen interés” en las medidas adoptadas por la organización para lograr su misión, y que están involucrados en la “cadena” que recorre desde las entradas hasta la prestación del servicio y sus efectos. Como ejemplo se puede incluir a los proveedores de los bienes y servicios necesarios para completar una actividad, a los actores que llevan a cabo la actividad en nombre de la institución, a los usuarios cuyos intereses se ven afectados directa o indirectamente, posiblemente de forma negativa; a los expertos, a los medios de comunicación, etc.

El segundo aspecto consiste en comprobar si hay consecuencias inesperadas de las actividades de la organización:

- Análisis de los efectos negativos inesperados de cualquier tipo;
- Análisis de cualquier otro efecto positivo, no considerado en los objetivos iniciales.

Un tercer aspecto prioritario a considerar es el análisis y la evaluación de cómo, en el ejercicio de su misión y objetivos fundamentales, la organización tiene en cuenta otros problemas fundamentales relativos a la comunidad o a grupos específicos de ciudadanos, cuya importancia es de interés general.

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 al desarrollo de las naciones, desarrollo de los derechos de la ciudadanía, integración de las minorías, organizaciones éticas, apoyo a la implicación cívica y asociativa en las comunidades locales, etc.)

Los resultados en la Sociedad, por lo tanto, deberían derivar en 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 debería efectuarse considerando lo siguiente:

- Centrarse en la misión principal de la organización;
- 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 organización 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 organización para reducir las necesidades y mejorar las condiciones de la comunidad

Pero también debería prestarse atención a las operaciones internas de la organización.

Ello conduce a que deben medirse y evaluarse:

- 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.

En lo que se refiere a los resultados externo, los factores a ser medidos y evaluados deben incluir:

- La mejora de los productos y servicios;
- La mejora de costes y tiempos, con un impacto en los actores externos;
- El reconocimiento expreso por los ciudadanos / clientes y otros grupos de interés;
- Los resultados del *benchmarking/benchlearning* de las actividades.

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, que es la capacidad para contratar y pagar a los proveedores de los servicios en los términos acordados, o para proporcionar dinero a los usuarios de manera oportuna en los plazos previstos y conforme a las normas de referencia;
- La coherencia de los gastos con los objetivos definidos;
- La minimización de los costes por unidad de producto (eficiencia de la gestión); por ejemplo, el coste del minuto de las llamadas telefónicas;
- 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.
- 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 referencia a los resultados externos e internos, la capacidad de establecer alianzas y de desarrollar y gestionar la innovación (acciones frecuentemente 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 en relación 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 y 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 factores facilitadores (procesos de gobierno y gestión) es importante 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 organización con respecto a los demás actores implicados en las mismas áreas de actuación.

Anexo II

Declaración Europea sobre garantía de calidad en la educación

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

La garantía de calidad se basa en la participación de los grupos de interés y tiene por objeto garantizar y mejorar aún más la calidad de los servicios en la 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 comúnmente conocidas como Criterios y Directrices europeas (**ESG- Standards and Guidelines**) brindan a los organismos e instituciones indicaciones relativas a la garantía de calidad. El **Registro Europeo de Agencias de Garantía de Calidad para la Educación Superior (EQAR- European Quality Assurance Register for higher education)**, creado en 2008 está diseñado para incluir a las agencias que operan de acuerdo con las Normas y Directrices europeas. Este 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, la formación y la 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 comparabilidad de los títulos en toda Europa. También alentaron a una cooperación más estrecha 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 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 mejores prácticas.

Berlín 2003

La calidad de la educación superior ha demostrado estar en el centro de la creación de un Espacio Europeo de Educación Superior. Los Ministros se comprometen a apoyar el desarrollo ulterior de la garantía de calidad a nivel institucional, nacional y europeo. Enfatizan 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 la 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, certificación u otros procedimientos comparables.
- Participación internacional, cooperación y trabajo en red.

A nivel europeo, los ministros solicitan a la Asociación Europea para la Garantía de la Calidad en la Educación Superior (ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education)), a través de sus miembros – y en cooperación con la Asociación Europea de Universidades (EUA (European University Association)), la Asociación de Instituciones Europeas de Educación Superior (EURASHE (European Association of Institutions of Higher Education)) y los Sindicatos Europeos de Estudiantes (ESIB (European Students Union))–, el desarrollo de un conjunto de criterios, procedimientos y directrices sobre la garantía de calidad, con el fin de explorar formas de garantizar un sistema adecuado de revisión por pares de los organismos o agencias de garantía de calidad o de acreditación, a la vez que solicitan que en 2005 se informe a los ministros a través del Grupo de Seguimiento. Se tendrán debidamente 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 y 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.

Adoptamos los criterios 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 por pares de los organismos o agencias de garantía de calidad a nivel nacional, respetando las directrices y criterios comúnmente aceptados. Acogemos con satisfacción la creación de un registro europeo de agencias de garantía de calidad elegidas sobre la base de una evaluación nacional. Solicitamos a la ENQA, en cooperación con EUA, EURASHE y ESIB el desarrollo de los aspectos prácticos de la implantación y la presentación posterior de un informe posterior a través del Grupo de Seguimiento. Subrayamos la importancia de la cooperación entre las agencias reconocidas a nivel nacional 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

2.12 Los Criterios y Directrices para la Garantía de la Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (EHEA (European Higher Education Area) aprobados en Bergen (Directrices y Normas Europeas (ESG- European Standards and Guidelines)), han sido un poderoso motor de cambio en relación con la garantía de calidad. Todos los países han comenzado a ponerlos 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 en todos los niveles ha aumentado desde 2005, aunque aún se necesita mejorar. Dado que la responsabilidad principal para la calidad recae en las Instituciones de Educación Superior (HEIs (Higher Education Institutions), éstas deben seguir desarrollando sus sistemas de garantía de la calidad. Reconocemos los avances logrados 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.

2.13 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 la evolución europea en garantía de calidad. Animamos a las cuatro organizaciones a seguir celebrando 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.

2.14 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. El propósito del registro es permitir el acceso abierto a todos los interesados y al público en general, a la información objetiva sobre las agencias de garantía de calidad de confianza, que estén trabajando de conformidad con los Criterios y Directrices Europeas (ESG). De esta forma 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 éstos. 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 los Criterios y Directrices Europeas (ESG), demostrado mediante un proceso de revisión independiente aprobado por las autoridades nacionales. 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 se evalúe 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 la responsabilidad de los alumnos individualmente, nuevos enfoques para la enseñanza y el aprendizaje, apoyo eficaz y estructuras de orientación y un plan de estudios enfocado más claramente al alumno en los tres ciclos. La reforma curricular será por lo tanto un proceso continuo conducente a un nivel cada vez más elevado de la calidad, con itinerarios de formación flexibles y e individualizados. Los académicos, en estrecha colaboración con los representantes de los estudiantes y de los empleadores, seguirán desarrollando los resultados del aprendizaje y los puntos de referencia internacional para un creciente número de áreas temáticas. 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, ya que debe ser una prioridad en la aplicación futura de los Criterios y Directrices Europeas para la garantía de calidad (ESG).



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

