



CAF

Procedimiento de
Retroalimentación
Externa

2009

UNA OPORTUNIDAD PARA LOS USUARIOS DEL CAF
De la autoevaluación a la retroalimentación externa



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



CAF

Procedimiento de
Retroalimentación
Externa

2009

UNA OPORTUNIDAD PARA LOS USUARIOS DEL CAF
De la autoevaluación a la retroalimentación externa

Título original:
CAF External Feedback

Approved by the Directors-General at the 53rd DG meeting during the Swedish Presidency.
Stockholm, December 2009

CAF (Common Assessment Framework)
EIPA (European Institute of Public Administration)
EUPAN (European Public Administration Network)

Procedimiento de Retroalimentación Externa del CAF
Primera edición: 2012

Traducción: Departamento de Calidad (AEVAL)

Coordinación:
Joaquín Ruiz López
Director del Departamento de Calidad de AEVAL

Responsable técnico del Departamento de Calidad:
Eloy Cuéllar Martín

© 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.

Diseño y maqueta: Bartolomé García Viedma

Catálogo de Publicaciones de la Administración General del Estado
<http://publicacionesoficiales.boe.es/>

NIPO: 632-12-002-7

Prólogo	7
Resumen	11
PARTE 1. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN	15
1.1. Origen y desarrollo.....	15
1.2. Finalidad principal.....	16
1.3. Estructura.....	17
1.4. Diez pasos para mejorar las organizaciones con el CAF.....	17
1.5. Principios de excelencia en el CAF.....	18
1.6. Utilización eficaz del modelo CAF.....	19
PARTE 2. Retroalimentación externa del CAF	21
2.1. Demanda de retroalimentación externa.....	21
2.2. Objetivos de la retroalimentación externa del CAF.....	21
2.3. Principios del procedimiento de retroalimentación externa del CAF.....	23
2.4. Los tres pilares para la retroalimentación externa del CAF: propósitos y filosofía... 23	
Pilar 1: El proceso de autoevaluación.....	24
Pilar 2: El proceso de fijación de acciones de mejora.....	25
Pilar 3: La madurez de la organización en la Gestión de la Calidad Total (la dimensión integral de la excelencia).....	26
PARTE 3. Funcionamiento de la retroalimentación externa del CAF	29
3.1. Implementación de la retroalimentación externa del CAF en el nivel nacional.....	29
3.2. El papel del Centro Europeo de Recursos del CAF.....	29
3.3. Requisitos para los usuarios del CAF candidatos al procedimiento.....	30
3.4. Las fases del procedimiento de retroalimentación externa del CAF.....	31
Fase 1: Candidatura para la obtención del certificado de «Usuario eficaz del CAF»... 31	
Fase 2: Proceso de retroalimentación.....	32
Fase 3: Decisión/Concesión del certificado.....	35
PARTE 4. LOS ACTORES DE LA RETROALIMENTACIÓN EXTERNA DEL CAF	37
4.1. Papeles, tareas y perfil.....	37
4.2. Competencias necesarias para realizar la retroalimentación externa del CAF.....	38
4.3. Formación necesaria.....	39
4.4. Código de conducta para los actores de la retroalimentación externa del CAF.....	40

ANEXOS	43
Anexo 1.1. Cuestionario del Pilar 1. Cuestionario del proceso de autoevaluación.....	45
Anexo 1.2. Cuestionario del Pilar 2. Cuestionario del plan de mejora.....	59
Anexo 1.3. Cuestionario del Pilar 3. Evaluación de la madurez de la GCT.....	67
ANEXO 2: Guía de puntuación de la retroalimentación externa del CAF.....	77
1. Metodología de puntuación.....	77
1.1 Evidencias.....	78
1.2 Puntuación.....	78
2. Escalas de evaluación.....	80
2.1. Escalas de evaluación para el proceso de autoevaluación y las acciones de mejora (Pilares 1-2).....	80
2.2 Escalas de evaluación para los valores de GCT.....	80
3. Perfiles de puntuación.....	81
3.1. Perfil de puntuación para el proceso de autoevaluación y las acciones de mejora (Pilares 1-2).....	81
3.2 Perfil de puntuación para los valores de la GCT (Pilar 3).....	84
ANEXO 3. Modelo de informe de retroalimentación externa del CAF.....	87
ANEXO 4. Formulario para la organización candidata.....	95
ANEXO 5. Formación del actor de la retroalimentación externa del CAF: tronco común.....	97
ANEXO 6. Hoja informativa del Organizador Nacional.....	98
ANEXO 7. Ejemplo de certificado de «Usuario eficaz del CAF».....	99

A finales de la década de los noventa, la gestión de la calidad cobró una gran importancia para el sector público en la Unión Europea. Con el fin de coordinar sus esfuerzos y poner en marcha un proceso de aprendizaje común europeo, los Ministros de la UE responsables de la Administración Pública invitaron a sus directores generales (en adelante, DG) a promover los intercambios y la cooperación entre los Estados miembros de la UE y a crear instrumentos comunes en el ámbito de la gestión de la calidad. Era evidente que había una gran necesidad de iniciativas europeas de este tipo. La primera Conferencia Europea sobre Calidad fue celebrada en Lisboa en mayo del 2000 y reunió a 1.200 funcionarios de todos los países europeos para hablar sobre prácticas innovadoras y de calidad. La cooperación entre expertos nacionales de la UE tuvo como fruto un primer producto: el Marco Común de Evaluación (CAF), una herramienta de gestión de la calidad, común al conjunto de los países de la Unión Europea, destinada al sector público y desarrollada por este último.

El CAF ha tenido un considerable éxito. Durante los últimos diez años, casi 2.000 organizaciones del sector público de toda Europa han aplicado este modelo y el número de usuarios del CAF sigue aumentando. Durante los primeros años, el modelo se utilizó principalmente para introducir los principios de la Gestión de Calidad en las organizaciones del sector público mediante el diagnóstico de la organización a la luz de un prototipo de organización excelente: el CAF. La implicación del personal fue uno de los elementos más apreciados de este enfoque. El CAF es una metodología unificada para la dirección y el personal. A menudo, es la primera oportunidad real de encuentro entre ambos ámbitos, lo que les permite establecer un diagnóstico actual de la organización y las opciones para el futuro con el fin de mejorar la eficacia y la eficiencia.

La utilización del CAF ha requerido muchos esfuerzos. Muchos usuarios del CAF han querido saber si iban por buen camino y también aprender de las prácticas relacionadas con esta metodología. Muchos usuarios empezaron a solicitar una retroalimentación sobre sus esfuerzos y el reconocimiento a los mismos. ¿Realizaron correctamente su proceso de autoevaluación? ¿Su Plan de Mejora reflejaba realmente las conclusiones de la autoevaluación? ¿Habían tomado la dirección adecuada en su búsqueda de la gestión excelente? ¿Cómo podían mostrarlo tanto en el plano interno como en el externo?

Teniendo en cuenta estas demandas, se inició un proceso de reflexión sobre un proyecto de retroalimentación externo para los usuarios del CAF. En cuanto al CAF propiamente dicho, se realizó en aras a la colaboración europea y se desarrolló respetando el consenso entre los distintos Estados miembros de la Unión Europea. El

procedimiento de retroalimentación externo en el CAF se basa esencialmente en la retroalimentación proporcionada por pares expertos sobre tres ámbitos principales (en adelante denominados «pilares»): el proceso de autoevaluación, la planificación de la mejora y el inicio del recorrido hacia los 8 principios de excelencia, los principios rectores de una organización excelente. Esta retroalimentación constituye el auténtico valor añadido del Procedimiento de retroalimentación externa del CAF. Los pares expertos –denominados actores de la retroalimentación externa– inician un diálogo con los distintos grupos de interés de la organización con respecto a la implementación del CAF, hacen comentarios y proporcionan consejos para el futuro. Animam a los usuarios del CAF a continuar sus esfuerzos para optimizar la calidad en todos sus aspectos. A modo de conclusión, al final del procedimiento, deciden si la organización ha utilizado el CAF de una manera eficaz y si merece recibir el certificado de «Usuario eficaz del CAF» para los próximos dos años.

Muchos usuarios tanto reales como potenciales del CAF ya han mostrado su interés en la retroalimentación externa y en el certificado del CAF. Estas dos nuevas herramientas relacionadas con el CAF constituyen un estímulo más para empezar a utilizar —o seguir utilizando— el CAF como parte de la estrategia para una mejora continuada. De este modo, el uso del CAF recibe un nuevo impulso que hace prever un aumento del número de usuarios del CAF en el futuro. Cada Estado miembro será responsable de poner en práctica el nuevo sistema, teniendo en cuenta sus propias especificidades. Dado que los Estados seguirán directivas europeas comunes, el certificado de «Usuario Eficaz del CAF» tendrá una evidente dimensión europea. Dicho certificado constituye un medio suplementario de unir a los usuarios europeos del CAF, de llevarlos a intercambiar sus prácticas y a mejorar aún más el nivel de desarrollo de la calidad.

El nuevo procedimiento de retroalimentación externa del CAF ha sido elaborado teniendo en cuenta los resultados de una serie de procesos piloto en los que los usuarios han expresado sus opiniones sobre esta nueva experiencia.

Bélgica: Departamento de «Servicios para política general del gobierno» de la administración flamenca.

La retroalimentación externa profesional ha supuesto un gran incentivo para mantener la dinámica introducida en materia de calidad mediante la autoevaluación del CAF. El análisis profundo del proceso de autoevaluación, del plan de mejora y del programa de acción confirmó que estábamos en el buen camino, pero también nos proporcionó información útil para ajustar nuestro enfoque. La mayor fuente de inspiración fue la atención que recibe el impacto de nuestra acción CAF en el Departamento. ¿Qué ha cambiado? ¿En qué medida está evolucionando el departamento hacia la calidad total? Además, esta retroalimentación nos devolvió a la esencia de la aplicación del CAF.

Dinamarca: Municipio de Høje-Taastrup.

El sentimiento general de satisfacción con respecto al proceso piloto y al resultado del mismo es unánime. La organización participante valora mucho recibir una retroalimentación seria y constructiva. Existe una gran satisfacción con el proceso en general y con la utilidad de la retroalimentación con respecto al trabajo posterior de autoevaluación y de mejora de la calidad. Se pudo observar que la retroalimentación ha sido provechosa tanto en el fondo como en la forma.

Italia: Instituto Nacional de Previsión Social (INPS) de L'Aquila

El principal cambio aportado por la retroalimentación externa profesional quedó representado en el hecho de que esta última ha aumentado la motivación de los colaboradores y de los directivos de nuestra organización a proseguir con sus

esfuerzos hacia una mejora continua. Esta retroalimentación proporcionó a nuestra organización información útil sobre los puntos débiles del proceso de autoevaluación que realizamos, así como sobre la aplicación correcta del ciclo PDCA inherente al proceso en sí. Esto nos ha permitido mejorar nuestra capacidad para planificar nuestras actividades de manera idónea y a comprobarlas sistemáticamente.

El desarrollo de la retroalimentación externa para usuarios del CAF y del certificado de «Usuario Eficaz del CAF» ha sido fruto de un esfuerzo conjunto de varios Estados miembros especialmente implicados en la implementación del CAF a escala nacional y del Centro Europeo de Recursos del CAF del EIPA (Instituto Europeo de Administración Pública). Los principios generales del procedimiento fueron aprobados en la reunión de directores generales de la red EUPAN (Red Europea de las Administraciones Públicas) , durante la presidencia eslovena de la Unión Europea en mayo del 2008, y posteriormente debatidos por el ISPG (Grupo de Servicios Públicos Innovadores) durante las presidencias francesa, checa y sueca. El resultado final fue aprobado por los DG en diciembre de 2009.

El Procedimiento de retroalimentación externa del CAF ha sido elaborado por la red de corresponsales nacionales del CAF en el seno del IPSPG. Agradecemos especialmente al grupo de proyecto, compuesto por Bélgica (Jean-Marc Docho), Dinamarca (Mads Biering-Sorensen y Hanne Dorthe Sorensen), Italia (Sabina Bellotti, Massimo Tronci e Italo Benedini), Eslovenia (Gordana Zurga) y el Instituto Europeo de Administración Pública, EIPA (Patrick Staes, Nick Thijs y Ann Stoffels), y apoyado por la EFQM (Samuli Pruikkonen, Celal Seckin y Carla Guerra).

Todos ellos han trabajado conjuntamente en aras al interés común europeo y con el convencimiento de que su trabajo constituirá una etapa posterior en el desarrollo futuro de un sector público de calidad en Europa.

El presente documento ha sido aprobado por los directores generales durante la 53.^a reunión de DG durante la presidencia sueca. Estocolmo, diciembre de 2009

Desde el lanzamiento del Marco Común de Evaluación (CAF) en el año 2000, casi dos mil organizaciones del sector público europeo han aplicado este modelo. Durante los últimos 10 años, el modelo CAF se ha establecido entre las muchas herramientas existentes en materia de gestión de la calidad. El procedimiento de retroalimentación externa del CAF –que proporciona una retroalimentación externa sobre la evaluación que ha llevado a cabo con el CAF– pretende dar un mayor apoyo a los usuarios del CAF en su búsqueda de la calidad.

1. Autoevaluación y mejora gracias al Marco Común de Evaluación

El CAF proporciona un marco de autoevaluación similar, conceptualmente, a los principales modelos de Gestión de la Calidad Total (GCT), pero ha sido especialmente concebido para las organizaciones del sector público. Pretende ser un catalizador para un proceso de mejora completo en el seno de la organización.

El proceso de aplicación del CAF ha sido descrito en 10 pasos generales (desde su lanzamiento hasta la implementación de las mejoras propiamente dicha, pasando por el proceso de autoevaluación), que se pueden considerar como las directrices para aplicar correctamente el CAF. Por lo tanto, estos pasos constituyen un elemento crucial del procedimiento de retroalimentación externa del CAF.

Como herramienta de gestión de la calidad total que es, el CAF sigue los principios fundamentales de la excelencia: orientación a resultados y al cliente/ciudadano, liderazgo y constancia en los objetivos, gestión por procesos y hechos, implicación de las personas, mejora e innovación continuas, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social corporativa. El enfoque del CAF en estos principios constituye otro aspecto esencial del procedimiento de retroalimentación externa.

2. Procedimiento de retroalimentación externa del CAF

Con el fin de que las organizaciones públicas que aplican el CAF puedan ver los resultados de sus esfuerzos y recibir retroalimentación, el procedimiento de retroalimentación externa del CAF proporciona un diagnóstico sobre la introducción de la gestión de la calidad total con la ayuda del CAF. Esta retroalimentación no solo tiene que ver con el proceso de autoevaluación, sino también con el modo de

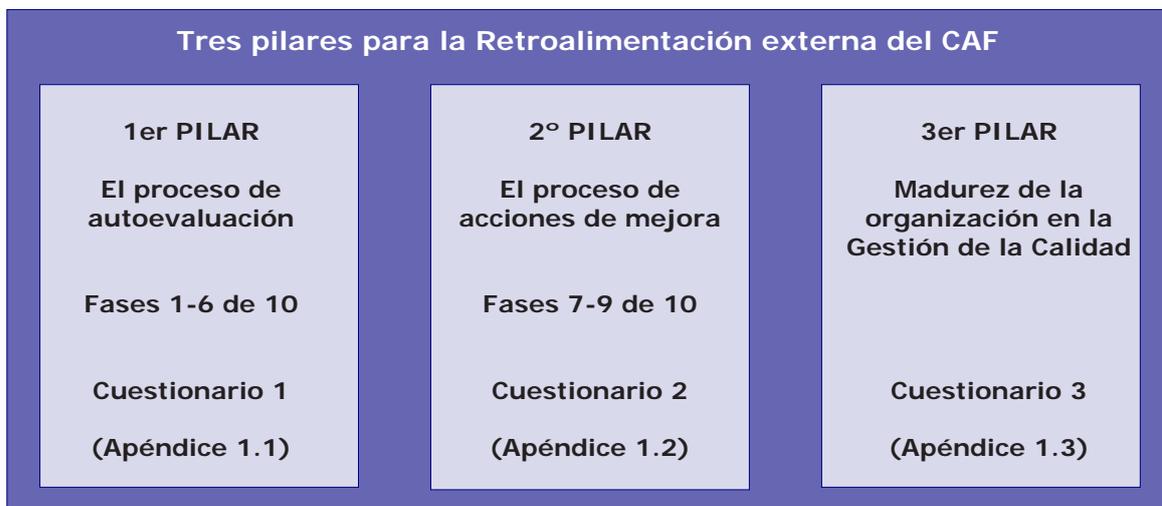
acción elegido por las organizaciones para alcanzar la excelencia a largo plazo, y está basada en los principios de excelencia.

Objetivos del procedimiento de retroalimentación externa del CAF

A la vista de la naturaleza de las necesidades y del tipo de demandas expresadas por muchos usuarios del CAF en distintos Estados miembros, la retroalimentación externa del CAF pretende cumplir los siguientes objetivos:

1. *Mejorar la calidad en la implementación del CAF y de su impacto en la organización.*
2. *Averiguar si la organización está aplicando valores de GCT como resultado de la aplicación del CAF.*
3. *Apoyar y renovar el entusiasmo en la organización para conseguir una mejora continua.*
4. *Promover la evaluación por pares de expertos y el aprendizaje mutuo por medio del intercambio de experiencias ("benchlearning").*
5. *Reconocer a las organizaciones que han tomado el camino hacia la mejora continua para alcanzar la excelencia de manera eficaz, sin juzgar el nivel de excelencia obtenido por las mismas.*
6. *Facilitar la participación de los usuarios del CAF en el sistema de niveles de excelencia de la EFQM.*

Para alcanzar estos objetivos, el procedimiento de retroalimentación externa del CAF se basa en tres pilares.



Pilar 1: El proceso de autoevaluación

La calidad de la autoevaluación sirve como base para el éxito de las mejoras futuras. La calidad del proceso de autoevaluación ocupa un lugar central en el primer pilar del proceso de retroalimentación externa del CAF. Se ha elaborado un cuestionario para evaluar la calidad de las distintas fases del proceso de autoevaluación. Todas estas fases se traducen en acciones específicas que son evaluadas por los actores¹ del proceso de retroalimentación externa del CAF. Su propósito es reconocer la capacidad de la organización para realizar una autoevaluación eficaz y correctamente planificada, y no validar las notas obtenidas en la autoevaluación del CAF.

¹ Actores: Pares, evaluadores externos.

Pilar 2: El proceso de acciones de mejora

El segundo elemento esencial en una implementación eficaz del CAF es la reacción de la organización ante los resultados de la autoevaluación. Conviene priorizar las acciones en materia de mejora y traducirlas en un plan de mejora que será llevado a cabo en un plazo máximo de dos años. El cuestionario relativo a este segundo pilar del procedimiento de retroalimentación externa del CAF abarca la planificación y el proceso de mejora. Su finalidad no es evaluar los resultados de las acciones de mejora. Al igual que en el Pilar 1, todos los pasos se traducen en acciones específicas para realizar una apreciación que no solo depende de la escala de evaluación.

Pilar 3: La madurez de la organización en la Gestión de la Calidad Total (la dimensión integral de la excelencia)

Uno de los objetivos del modelo CAF consiste en acercar a las organizaciones públicas los valores esenciales inherentes a la gestión de la calidad total. Al aplicar el modelo CAF, estos valores deberían pasar a formar parte, con el tiempo, de la cultura organizativa. Por lo tanto, el cuestionario relativo a la evaluación de la madurez de la GCT se basa en los ocho principios fundamentales de la excelencia. La evaluación se refiere al nivel de madurez alcanzado por la organización como resultado de la autoevaluación y del proceso de mejora.

3. Funcionamiento del procedimiento de retroalimentación externa del CAF

3.1. Implementación del procedimiento de retroalimentación externa del CAF en el ámbito nacional

En primer lugar se ha designado una corresponsalía nacional del CAF en cada país (en España AEVAL) que se ocupa de la implementación del proceso de retroalimentación externa del CAF.

Esta organización nacional selecciona a un grupo central de actores de la retroalimentación externa del CAF (pares expertos). El principio subyacente al proceso de retroalimentación externa del CAF es que las organizaciones puedan utilizarlo con un coste mínimo.

Este documento describe las directrices comunes generales relativas al Proceso de retroalimentación externa del CAF. El respeto de estas directrices permitirá a los Estados miembros garantizar que los procesos de retroalimentación externa del CAF están organizados con calidad y, como consecuencia, que el certificado de «Usuario Eficaz del CAF» es sinónimo de excelencia en toda la Unión Europea.

3.2. El papel del Centro Europeo de Recursos del CAF

Además de la gestión de los datos de los usuarios del CAF, el Centro Europeo de Recursos del CAF —creado en el seno del EIPA en Maastricht— ayuda a los Estados miembros en la implementación del procedimiento de retroalimentación externa del CAF mediante distintas iniciativas, entre ellas: promover la retroalimentación externa del CAF a escala europea, familiarizar a los corresponsales nacionales del CAF con este procedimiento, ofrecer un proyecto de formación europeo común destinado a los actores del proceso de retroalimentación externa del CAF y coordinar la ayuda proporcionada a los Estados miembros que no disponen de organizador nacional.

3.3. Candidatura de los usuarios del CAF

Cualquier organización pública que esté aplicando el CAF puede solicitar retroalimentación externa siempre que cumplan los siguientes requisitos:

- 1) La candidatura debe presentarse entre seis y doce meses después de realizar autoevaluación CAF y tras la conclusión y la entrega del informe de autoevaluación.
- 2) La organización debe registrarse, o estar registrada, como usuaria del CAF en la base de datos en línea de usuarios del CAF gestionada por el EIPA.

La organización candidata deberá pasar por las distintas fases del procedimiento de retroalimentación externa del CAF:

1. Fase 1: candidatura
2. Fase 2: proceso de retroalimentación
3. Fase 3: decisión final y concesión del certificado de Usuario Eficaz del CAF

4. Funciones, tareas y perfil de los actores del proceso de retroalimentación externa del CAF

Los actores del proceso de retroalimentación externa del CAF desempeñan un papel crucial en el procedimiento de retroalimentación externa. Sus principales cometidos son:

1. Analizar la implementación del CAF a través del proceso de autoevaluación y las acciones de mejora, y verificar que la organización está aplicando los valores de la GCT en su cultura.
2. Proporcionar retroalimentación y sugerencias sobre los puntos fuertes y las áreas de mejora con respecto al proceso de implementación del CAF.
3. Apoyar y motivar a la organización para trabajar en un desarrollo holístico de la calidad y de la autoevaluación en el marco del modelo CAF.

Ser actor del proceso de retroalimentación externa del CAF requiere un equilibrio de aptitudes personales y profesionales, además de un compromiso de adoptar una conducta oportuna y adecuada. Para convertirse en actor del proceso de retroalimentación externa del CAF, es necesario haber participado en el curso de formación nacional (AEVAL) o europeo (EIPA).

Conclusión

El modelo CAF ha demostrado ser un éxito durante los últimos diez años, pero también necesita seguir avanzando para estar preparado para el futuro. A este respecto, el certificado «Usuario eficaz del CAF» constituye un valor añadido tanto en la utilización del CAF como para sus usuarios. Las organizaciones del sector público han de ver los resultados de todos sus esfuerzos y, para ello, requieren una retroalimentación. Gracias al proceso de retroalimentación externa del CAF proporcionado por pares expertos, las organizaciones podrán adoptar las medidas necesarias en su recorrido hacia la gestión excelente, con las que podrán hacer visibles sus esfuerzos tanto en el plano interno como externo.

PARTE 1

El Marco Común de Evaluación

Desde la presentación del modelo CAF en el año 2000 durante la Conferencia Europea de Calidad, muchas organizaciones del sector público de Europa han aplicado el modelo CAF. La retroalimentación externa se basa en el modelo CAF para aportar un mayor apoyo a los usuarios de este modelo. La retroalimentación externa es un procedimiento que solo está disponible para los usuarios del CAF; su objetivo es verificar y comentar —por medio de la evaluación externa—, la calidad y eficacia de la implementación del modelo CAF. En esta parte se describen las características principales del modelo CAF para ayudar a las personas a comprender los vínculos de este modelo con la retroalimentación externa del CAF².

1.1. 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 la 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 la organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas y en la sociedad se alcanzan por medio de un liderazgo que dirija la estrategia y la planificación, las personas, las alianzas y recursos así como 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 y en el 2002 se lanzó la primera versión revisada. Por decisión de los Directores Generales de Administración Pública, se creó un **Centro de Recursos del CAF (CR)** en el **Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA)** en Maastricht.

Junto con la **red de corresponsales nacionales del CAF** y asistida por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y por la Universidad de Speyer, el Centro de Recursos del CAF proporcionó formación sobre la implementación del modelo por medio de diferentes vías y evaluó su utilización. Entre 2000 y 2005, aproximadamente 1.800 Administraciones Públicas europeas utilizaron el CAF para mejorar sus organizaciones. Asimismo, fuera de Europa se percibe un gran interés en utilizar esta herramienta, como por ejemplo en China, Oriente Próximo,

² Para obtener información más detallada sobre el modelo CAF, visite las páginas: www.eipa.eu/caf o www.aeval.es

República Dominicana y Brasil. Más de 300 usuarios del CAF participaron en el primero, segundo y tercer Evento Europeo CAF que tuvieron lugar en Roma (2003), en Luxemburgo (2005) y en Lisboa (2007) respectivamente. Dos estudios realizados por el EIPA, en el contexto de los primeros dos eventos, recogieron y analizaron información detallada sobre el uso del CAF en Europa e inspiraron la **revisión del CAF 2006**. En el sitio web del Centro de Recursos del CAF del EIPA (www.eipa.eu/caf) y en AEVAL (www.aeval.es) se pueden consultar la base de datos de usuarios del CAF y también existe una herramienta electrónica CAF a disposición de la comunidad de usuarios. La página web del CAF ofrece toda la información disponible a nivel europeo. El modelo ya ha sido traducido a 19 idiomas También a escala nacional, muchos países han desarrollado estructuras de apoyo al CAF que incluyen actividades formativas, herramientas electrónicas, documentos, actos de usuarios de CAF y bases de datos (en España se puede consultar: www.aeval.es). Todas estas actividades han asegurado la participación de todos los actores en la consecución del objetivo marcado por los Directores Generales de Administración Pública en 2005: la consecución de **2.000 usuarios de CAF registrados en 2010**.

1.2. Finalidad principal

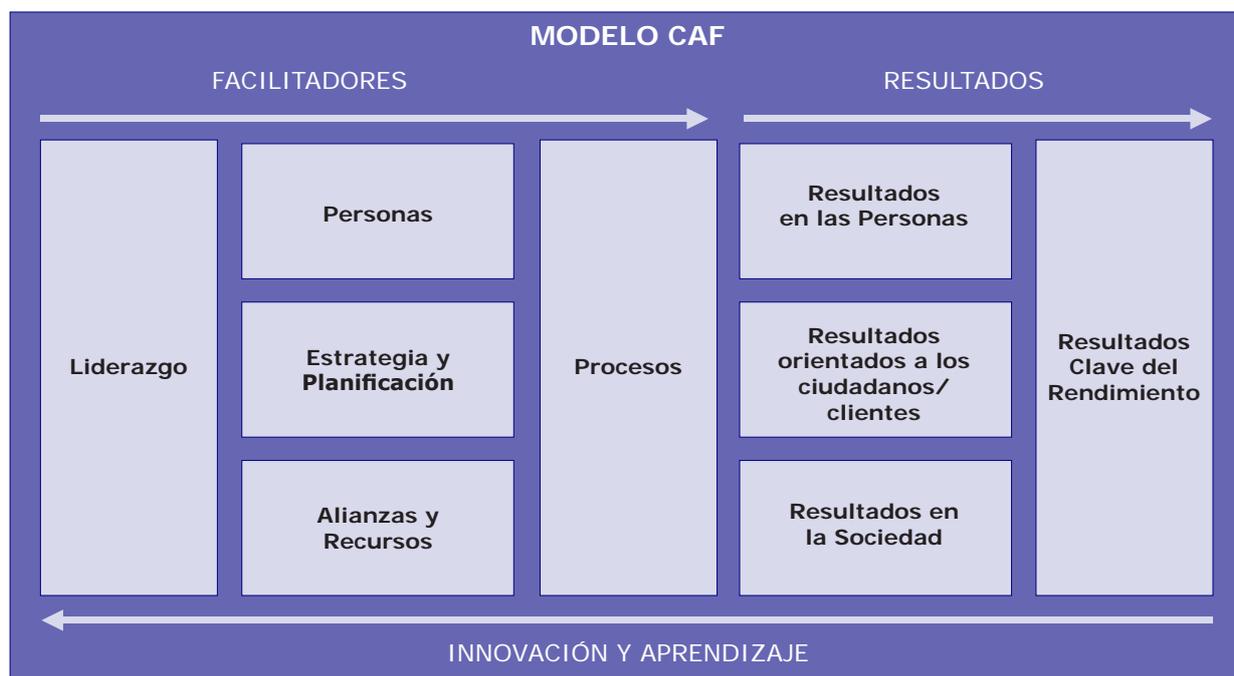
El CAF es de acceso libre y gratuito. Se presenta como **una herramienta fácil de utilizar** para ayudar a las organizaciones del sector público de Europa a utilizar **técnicas de gestión de la calidad para mejorar su rendimiento**. El CAF ha sido diseñado para ser utilizado **en todo el sector público** y es aplicable a las organizaciones públicas pertenecientes a la administración nacional, regional o local. Se puede utilizar en diversas circunstancias, por ejemplo, como parte de un programa sistemático de reforma o como base para la mejora en organizaciones específicas del sector público.

El CAF ofrece un **marco de autoevaluación** que es conceptualmente similar al de los principales modelos de GCT, en particular al modelo EFQM, pero está especialmente diseñado para las organizaciones del sector público, con lo cual tiene en cuenta sus peculiaridades. El CAF tiene cuatro **objetivos** principales:

1. **Introducir** a la Administración Pública de forma progresiva en los principios de la gestión de la 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 y Actuar»;
2. Facilitar la **autoevaluación** de una organización pública con el fin de obtener un diagnóstico y definir acciones de mejora;
3. Hacer de **punto** entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de la calidad, tanto en el sector público como privado;
4. Facilitar el aprendizaje continuo entre las organizaciones del sector público ("**benchlearning**").

Para conseguir estos objetivos se han desarrollado una serie de elementos: una estructura de 9 criterios y 28 subcriterios con ejemplos, paneles de evaluación para los agentes facilitadores y para los resultados, una guía para la autoevaluación, para las acciones de mejora y para proyectos de aprendizaje continuo ("**benchlearning**"), así como un glosario.

1.3. Estructura



La estructura de 9 casillas identifica los principales criterios que deben ser considerados en el análisis de cualquier organización. Los criterios 1 a 5 se refieren a los **Agentes Facilitadores** de una organización y determinan lo que hace la organización y cómo enfoca sus tareas para alcanzar los resultados deseados. En los criterios 6 a 9, los **resultados** alcanzados en las áreas de los ciudadanos/clientes, las personas, la sociedad y los resultados clave se evalúan mediante medidas de percepción e indicadores de rendimiento. Cada criterio se desglosa 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 responde la organización a los requisitos expresados en el subcriterio.

1.4. Diez pasos para mejorar las organizaciones con el CAF

El proceso de aplicación del CAF se puede describir en 10 pasos generales. Estos 10 pasos están divididos en tres fases principales: la fase 1 es el inicio y la preparación del recorrido por el CAF; la fase 2 comprende el proceso de autoevaluación; y la fase 3 se refiere a la utilización de los resultados de la autoevaluación para crear un plan de acción y poner en marcha las acciones de mejora en la organización. Estos 10 pasos pueden considerarse las directrices que rigen una aplicación adecuada del CAF. Por lo tanto, son un elemento crucial de la retroalimentación externa, tal y como se describe con detalle en el siguiente apartado:



Fase 1 – Inicio del recorrido por el CAF

Paso 1: Decidir cómo organizar y planificar la autoevaluación

Paso 2: Comunicar el proyecto de autoevaluación

Fase 2 – Proceso de autoevaluación

Paso 3: Crear uno o más grupos de autoevaluación

Paso 4: Organizar la formación

Paso 5: Realizar la autoevaluación

Paso 6: Redactar un informe con los resultados de la autoevaluación

Fase 3 – Plan de mejora/priorización

Paso 7: Redactar un plan de mejora basado en el informe de autoevaluación aprobado

Paso 8: Comunicar el plan de mejora

Paso 9: Implementar el plan de mejora

Paso 10: Planificar la siguiente autoevaluación

1.5. Principios de excelencia en el CAF

Uno de los objetivos del modelo CAF consiste en acercar a las organizaciones del sector público los valores esenciales de la Gestión de la Calidad Total (GCT). Como herramienta de gestión de la calidad total, el CAF suscribe los principios de excelencia. Su objetivo es mejorar el rendimiento de las organizaciones públicas en base a estos conceptos.



Principio 1: Orientación a resultados

La organización se centrará en los resultados obtenidos. Éstos deberán satisfacer a todos los grupos de interés de la organización (autoridades, ciudadanos/clientes, socios y las personas que trabajan en la organización) con respecto a los objetivos que han sido establecidos.

Principio 2: Orientación a ciudadanos / clientes

La organización se centrará en las necesidades de los ciudadanos/clientes existentes y potenciales. Los implicará en el desarrollo de productos y servicios y en la mejora de su rendimiento.

Principio 3: Liderazgo y constancia en los objetivos

Este principio aúna el liderazgo inspirador y visionario con la constancia en los objetivos en un entorno cambiante. Los líderes establecerán una misión clara, una visión y valores; fomentarán y mantendrán un ambiente interno en el que las personas se puedan implicar por completo para conseguir los objetivos de la organización.

Principio 4: Gestión por procesos y hechos

Este principio lleva a la organización a considerar que los resultados deseados se obtendrán con mayor eficacia cuando las actividades y recursos relacionados se gestionen como un proceso y las decisiones concretas se basen en el análisis de datos y de información.

Principio 5: Implicación y desarrollo de las personas

Las personas, cualquiera que sea su responsabilidad, son la esencia de una organización y su implicación total permitirá que sus habilidades se puedan utilizar en beneficio de la organización. Conviene maximizar las contribuciones de los empleados mediante su desarrollo e implicación, así como con el fomento de un entorno de trabajo integrado por valores compartidos por todos y una cultura de confianza, franqueza, autonomía y reconocimiento.

Principio 6: Aprendizaje, innovación y mejora continua

La excelencia cuestiona el *statu quo* e influye en el cambio por medio del aprendizaje continuo para crear oportunidades de innovación y de mejora. Por lo tanto, la mejora continua debería constituirse en objetivo permanente de la organización.

Principio 7: Desarrollo de alianzas

Las organizaciones del sector público necesitan a otras para conseguir sus objetivos y, por lo tanto, deberían desarrollar y mantener alianzas que representen un valor añadido. La organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa entre ambas partes aumenta la posibilidad de crear valor.

Principio 8: Responsabilidad social corporativa

Las organizaciones del sector público deberán asumir su responsabilidad social, respetar la sostenibilidad ecológica e intentar responder a las principales expectativas y exigencias de la comunidad local y mundial.

1.6. Utilización eficaz del modelo CAF

La utilización del modelo CAF facilita a una organización un marco de referencia sólido que le permite iniciar un proceso de mejora continua. El CAF proporciona:

- Una evaluación basada en evidencias frente a un conjunto de criterios ampliamente aceptados en el sector público de Europa.

- Oportunidades para identificar el progreso y destacar los logros alcanzados.
- Un medio para dar coherencia a la dirección y consenso sobre aquello que es preciso hacer para mejorar una organización.
- Un nexo entre los resultados que se han de alcanzar y las prácticas que los sustentan o agentes facilitadores.
- Un medio para generar entusiasmo entre los empleados de la organización implicándolos en procesos de mejora.
- Oportunidades para promover y compartir buenas prácticas entre diferentes áreas de una organización y entre distintas organizaciones.
- Un medio para integrar iniciativas de calidad en la actividad cotidiana de la organización.
- Un medio de medir el progreso a lo largo del tiempo, mediante la realización de autoevaluaciones periódicas.

El procedimiento de retroalimentación externa del CAF ha sido elaborado con el fin de ayudar a las organizaciones a utilizar el CAF lo más eficazmente posible en su búsqueda de la gestión de la calidad, proporcionando una retroalimentación externa sobre determinadas cuestiones que se explican en detalle en las siguientes secciones de este documento. A continuación se explican las tres principales razones por las que es importante utilizar el CAF de manera eficaz y recibir retroalimentación sobre el mismo:

Razón 1: el éxito del CAF depende de su modo de aplicación

Tal y como se describe en el documento del CAF, las directrices relativas a la implementación del CAF en una organización no son reglas y reglamentos que deban ser aplicados de manera estricta. Sin embargo, conviene considerarlas como pasos recomendados a partir de la experiencia y numerosas aplicaciones que han tenido éxito durante 10 años de trabajo con CAF. El éxito de la implementación del CAF dependerá en gran medida del modo de aplicación del modelo en la organización. Recibir retroalimentación sobre su uso para mejorar su efectividad en el futuro puede resultar muy útil para las organizaciones.

Razón 2: la aplicación del CAF también implica poner en marcha acciones de mejora

La utilización eficaz del modelo CAF no solo implica realizar una autoevaluación, sino también la puesta en marcha de un plan de mejora y la ejecución de las acciones de dicho plan. Recibir retroalimentación sobre este plan y sobre cómo se ha implementado puede suponer un valor añadido en el marco del procedimiento de retroalimentación externo en el CAF. Otra razón importante es el aspecto motivacional. Numerosos proyectos han demostrado que la motivación y el dinamismo suelen ser bastante elevados en las organizaciones en el momento de iniciar el plan de mejora. Sin embargo, el reto consiste en continuar con estos esfuerzos. La retroalimentación externa puede ayudar a las organizaciones a mantener este impulso y evitar la pérdida de motivación y de dinamismo.

Razón 3: la excelencia marca el principio y el fin del CAF

Los ocho principios de excelencia constituyen la base del modelo CAF (tal y como se describe en el apartado anterior). Las organizaciones que están empezando a implementar el CAF están introduciendo una cultura de mejora continua hacia la excelencia. La utilización efectiva del CAF debería conducir, a largo plazo, a un mayor desarrollo de este tipo de cultura y filosofía en la organización. Una retroalimentación a este respecto puede suponer para las organizaciones un impulso significativo.

Estas tres razones son los principales motores del procedimiento de retroalimentación externa del CAF, que se presenta en el siguiente apartado.

PARTE 2

Retroalimentación externa del CAF

La base del procedimiento de retroalimentación externa del CAF es, naturalmente, el modelo CAF. Este procedimiento ha sido desarrollado para aportar un valor añadido a la implementación del CAF en organizaciones del sector público. La descripción de las principales características del modelo CAF en la *parte anterior* ha establecido el primer vínculo con el procedimiento de retroalimentación externa de este modelo. *Este segundo apartado*, sin embargo, pretende describir el contexto y las características principales del procedimiento de retroalimentación externa del CAF, sus propósitos, objetivos y principios subyacentes. El *siguiente apartado* describirá en detalle el uso y función del procedimiento de retroalimentación externa del CAF.

2.1. Demanda de retroalimentación externa

Tal y como se ha indicado en el prólogo, las organizaciones públicas que han implementado el CAF también quieren comprobar los resultados obtenidos con su esfuerzo para lo que demandan retroalimentación. Así nació la idea de crear un sistema de retroalimentación externa sobre la implementación de la gestión de calidad total con la ayuda del CAF. Un sistema que no solo tiene que ver con el proceso de autoevaluación, sino también con la forma adoptada por las organizaciones para conseguir la excelencia a largo plazo. Esta retroalimentación externa proporcionada por pares expertos en materia de GCT dotará a las organizaciones de una mayor comprensión de sus logros, además de abrir nuevas perspectivas de gestión de la calidad en el futuro. Además, en caso de utilizar el CAF de manera eficaz, las organizaciones pueden obtener un certificado, que les permitirá hacer visibles sus esfuerzos tanto de manera interna como externa.

Estas ideas han permitido alcanzar un consenso entre los Estados miembros de la Unión Europea para crear un nuevo procedimiento y un nuevo certificado: el procedimiento de retroalimentación externa del CAF y el certificado de Usuario eficaz del CAF.

2.2. Objetivos de la retroalimentación externa del CAF

En vista de la naturaleza de las necesidades y del tipo de demandas expresadas por muchos usuarios del CAF en distintos Estados miembros, la retroalimentación externa del CAF tiene varios objetivos:

Mejorar la calidad de la implementación del CAF y de su impacto en la organización. El modelo CAF fue presentado a modo de herramienta de autoevaluación y de desarrollo de la organización. Su utilización responde a razones internas. Para servir aún más a este propósito, la retroalimentación externa del CAF da la oportunidad a las organizaciones de recibir una retroalimentación sobre su aplicación del CAF y sobre su búsqueda de la calidad en la organización.

Averiguar si la organización está aplicando valores de GCT como resultado de la aplicación del CAF. El modelo CAF está basado en una serie de valores de la GCT (descritos anteriormente). La aplicación del modelo CAF debería permitir que estos valores pasen a formar parte de la cultura de la organización a largo plazo. La utilización del CAF obliga a las organizaciones a centrarse en elementos importantes de la GCT y les hace ser conscientes de la necesidad de integrar estos valores en su contexto organizativo.

Renovar el impulso hacia la mejora continua en la organización. Un elemento importante de una buena autoevaluación del CAF es la elaboración e implementación de un plan de mejora. Para las organizaciones es difícil mantener el ritmo del cambio a lo largo de un periodo de tiempo prolongado. Muchas organizaciones prestan menos atención a la mejora y pierden el hilo con el paso del tiempo. Para contribuir a mantener a las organizaciones en el camino hacia la mejora, éstas reciben una retroalimentación externa en el momento oportuno para comprobar si siguen aportando las mejoras previstas.

Promover la evaluación por pares de expertos y el aprendizaje mutuo por medio del intercambio de experiencias (benchlearning). Uno de los objetivos principales del CAF consiste en ayudar a las organizaciones a aprender las unas de las otras. La retroalimentación externa del CAF les proporciona una nueva posibilidad de aprender mediante el intercambio de experiencias y de recibir una retroalimentación útil procedente de expertos y de usuarios experimentados que han seguido este proceso y se han enfrentado a dificultades idénticas.

Reconocer a las organizaciones que han tomado la senda de la mejora continua para conseguir la excelencia de una manera eficaz, sin juzgar el nivel de excelencia obtenido por las mismas. El CAF proporciona a muchas organizaciones un punto de partida para trabajar en la calidad de una manera estructurada. El objetivo de la retroalimentación externa del CAF es servir de estímulo a las organizaciones que han emprendido el camino hacia la calidad. El procedimiento reconoce los intentos de la organización, el camino elegido y el modo de implantación.

Facilitar la participación de los usuarios del CAF en el sistema de niveles de excelencia de la EFQM, haciendo de puente con el nivel de “Compromiso con la excelencia”, ya que las organizaciones que han recibido el certificado ECU (Certificado de «Usuario Eficaz del CAF») pueden demostrar que han realizado una autoevaluación fiable y que poseen un plan de acción efectivo. (El informe de retroalimentación que confirma el uso eficaz del CAF mencionará la posibilidad de presentar la candidatura para los niveles de excelencia EFQM, comenzando por el primero: “**Compromiso con la Excelencia / Committed to Excellence**”).

2.3. Principios del procedimiento de retroalimentación externa del CAF

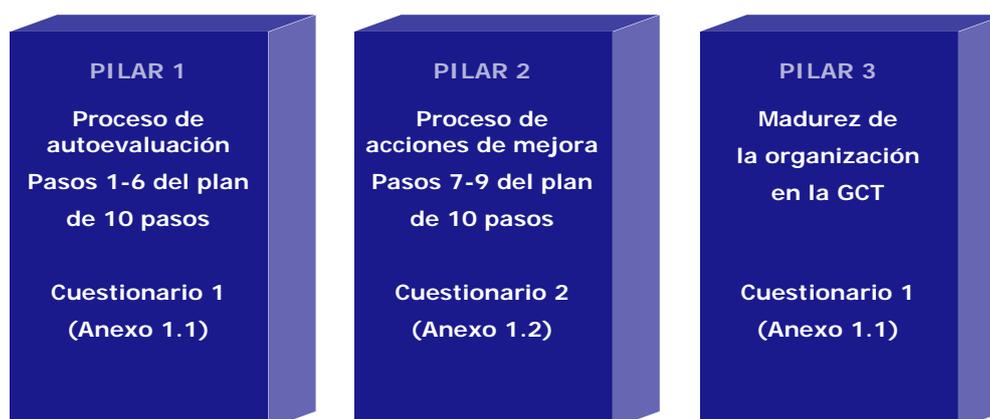
Los seis principios generales que sostienen el procedimiento son:

1. El procedimiento de retroalimentación externa del CAF es **un marco común europeo** que puede ser implementado en función del contexto nacional y de forma voluntaria.
2. El procedimiento externo de la retroalimentación promueve la retroalimentación **sobre la implementación del CAF y sus efectos** en la organización.
3. Esta retroalimentación es proporcionado por **pares expertos externos**.
4. El procedimiento de retroalimentación externa del CAF conduce al **certificado de «Usuario eficaz del CAF» (ECU)**, cuya validez es de dos años (no se trata de un reconocimiento o certificación de la excelencia de la organización).
5. El procedimiento de retroalimentación externa del CAF se basa en **tres pilares**:
 - El proceso de autoevaluación
 - El proceso de acciones de mejora
 - La madurez de la organización en la Gestión de la Calidad Total (la dimensión integral de la excelencia).
6. La decisión y la responsabilidad de la implementación del procedimiento de la retroalimentación externa del CAF a escala **nacional** compete a cada Estado miembro. Los corresponsales nacionales del CAF están llamados a cooperar con el Centro Europeo de Recursos del CAF del EIPA y los contactos nacionales de la EFQM si fuese necesario.

2.4. Los tres pilares para la retroalimentación externa del CAF: propósitos y filosofía

El procedimiento de retroalimentación externa del CAF descansa en tres pilares que se abordarán con detalle en el siguiente apartado de este documento, así como los distintos cuestionarios y guías de puntuación anexas. Las principales características de los pilares se describen a continuación.

Retroalimentación externa del CAF



Pilar 1: El proceso de autoevaluación

La calidad en la autoevaluación es la base del éxito de las futuras mejoras. La calidad del proceso de autoevaluación ocupa un lugar central en el primer pilar de la retroalimentación externa del CAF. Para obtener una perspectiva más profunda de la calidad del proceso, se analizarán los pasos 1 a 6 del proceso de 10 pasos descrito anteriormente (ver Parte 1, § 1.4.).

Se ha elaborado un cuestionario destinado a la evaluación de los distintos pasos. Este cuestionario abarca los seis primeros y no está destinado a validar la puntuación obtenida en la autoevaluación del CAF.

PASOS DEL PILAR 1

- Paso 1 - Decidir cómo organizar y planificar la autoevaluación.
- Paso 2 - Comunicar el proyecto de autoevaluación.
- Paso 3 – Crear uno o más grupos de autoevaluación.
- Paso 4 – Organizar la formación.
- Paso 5 - Realizar la autoevaluación.
- Paso 6 - Redactar un informe con los resultados de la autoevaluación.

Todos estos pasos se traducen en acciones específicas. A continuación presentamos las distintas acciones definidas para el primer paso del proceso de autoevaluación. Para una descripción más detallada de todos estos pasos, consulte el **Anexo 1.1. «Cuestionario del proceso de autoevaluación»**.

Proceso de autoevaluación (Pilar 1)

Paso 1 – Decidir cómo organizar y planificar la autoevaluación (AE)

1. Garantizar el compromiso y la responsabilidad de la dirección de la organización para poner en marcha el proceso.
2. Asegurar que la dirección toma una decisión clara sobre la realización de la autoevaluación tras haber realizado consultas con la organización, sobre su alcance (este último abarca el conjunto de la organización o solo partes/ unidades/departamentos, etc.), así como sobre su objetivo principal.
3. Definir el marco para el proceso de autoevaluación y las acciones posteriores y planificar las actividades relativas a la autoevaluación.
4. Nombrar a un líder para el proceso de autoevaluación que conozca en profundidad la organización o formar un comité de autoevaluación dirigido por el líder del proceso.
5. Definir el panel de puntuación que se va a utilizar.
6. Asignar recursos para la autoevaluación y definir cómo priorizar la distribución de los recursos.

La puntuación de la organización se basa en escalas de evaluación claras y sencillas, dado que, puede ser que las organizaciones implicadas todavía no hayan desarrollado evaluaciones con un alto grado de complejidad.

El esquema reconoce la posibilidad de realizar una autoevaluación eficaz y bien planificada que aumente la comprensión, por parte de la organización, de los principios fundamentales necesarios para conseguir la excelencia. La escala de evaluación tiene cinco niveles:

1	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera muy limitada
2	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera limitada
3	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera aceptable
4	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera satisfactoria
5	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera extraordinaria

Esta escala de evaluación ha sido desglosada para cada actividad en forma de frases que definen la interpretación de la situación real de la organización con respecto a cada tema específico. Para obtener más información sobre la puntuación y su utilización, consulte la **Guía de puntuación (Anexo 2, secciones 2.1 y 3.1)**.

Paso 1 - Decidir cómo organizar y planificar la autoevaluación (AE)					
Actividades	1	2	3	4	5
Garantizar el compromiso y la responsabilidad por parte de la dirección para poner en marcha el proceso	No existe evidencia de compromiso y responsabilidad por parte de la dirección.	Existe alguna evidencia de compromiso por parte de la dirección para poner en marcha el proceso, pero solo de algunos de sus miembros.	Existe evidencia de compromiso y responsabilidad por parte de la dirección para poner en marcha el proceso.	Existe evidencia clara de compromiso y responsabilidad por parte de la dirección para poner en marcha el proceso; la dirección actúa como guía y promotor y comunica los objetivos y las ventajas.	Existe una fuerte evidencia de compromiso y responsabilidad por parte de la dirección para poner en marcha el proceso; la dirección actúa como guía y promotor y comunica los objetivos y ventajas; participa en la definición del proyecto.

Pilar 2: El proceso de fijación de acciones de mejora

Si la autoevaluación y un diagnóstico adecuado basado en el CAF son elementos importantes, también lo son el tratamiento de los resultados de la autoevaluación para una implementación eficaz del CAF. Es necesario priorizar las conclusiones y traducirlas en un plan de mejora que englobe una lista (limitada) de acciones seleccionadas minuciosamente que deberán ser llevadas a cabo en un plazo máximo de dos años. Este segundo pilar del procedimiento de retroalimentación externa del CAF se centra en esta fase de implementación del CAF y cubre los pasos 7 al 9 del proceso que consta de un total de 10 pasos mencionado anteriormente. Todos estos pasos proporcionan una perspectiva detallada del plan de mejora, de la calidad de este plan y de su modo de elaboración, comunicación y control de implementación. **La retroalimentación externa del CAF abarca la planificación y el proceso de mejora; su objetivo no es evaluar los resultados de las acciones de mejora.**

PASOS DEL PILAR 2

Paso 7 – Redactar un plan de mejora basado en el informe de autoevaluación aceptado.

Paso 8 – Comunicar el plan de mejora.

Paso 9 – Implementar el plan de mejora.

Al igual que ocurre en el Pilar 1, todos estos pasos se traducen en acciones específicas y se evalúan en base a la misma escala de evaluación de cinco puntos presentada anteriormente. Para una presentación más detallada de las distintas acciones de todos los pasos del Pilar 2, consulte el Anexo 1.2., «Cuestionario del plan de mejora», y la **Guía de puntuación (Anexo 2, secciones 2.1 y 3.1)** para una explicación en mayor profundidad de la puntuación en este pilar.

Pilar 3: La madurez de la organización en la Gestión de la Calidad Total (la dimensión integral de la excelencia)

El tercer pilar de la retroalimentación externa del CAF se centra en los ocho principios de excelencia y en el cambio de cultura, en el marco de estos principios, tras la aplicación del modelo CAF.

El cuestionario relativo a la evaluación de la madurez en la GCT se basa en los ocho principios de excelencia descritos en la parte 1, sección 1.5 de este documento. Estos ocho principios han de ser controlados por la organización a modo de primera etapa en la comprensión de la madurez de la organización en la GCT.

Durante la visita a la organización se evaluarán en profundidad dos principios elegidos por la organización candidata (uno de los cuales debe ser obligatoriamente la orientación a resultados o a ciudadanos/clientes). La evaluación medirá el nivel de madurez conseguido por la organización como resultado de la autoevaluación y el plan de acción. La evaluación de la madurez de la GCT determinará el grado de éxito de la institución en la implementación de los valores holísticos de desarrollo de la calidad por medio del proceso de autoevaluación y de mejora. **Por lo tanto, el objetivo no consiste en evaluar los resultados reales de las actividades de mejora y la calidad de las mismas, sino determinar si la autoevaluación ha conseguido promover la introducción y desarrollo de una cultura de excelencia en la organización.**



La escala de evaluación tiene cuatro niveles:

O	= No se ha alcanzado el nivel de iniciación.
I	= Nivel de iniciación.
R	= Nivel de realización.
M	= Nivel de madurez.

Estos distintos niveles de madurez van acompañados de ejemplos concretos para ilustrar cada uno de los ocho principios. A continuación presentamos a modo de ejemplo el criterio 1 para «*Liderazgo y constancia en los objetivos*». Para una descripción más detallada de todos los principios, consulte el **Anexo 1.3. «Cuestionario de madurez de la GCT»** y la **Guía de puntuación (Anexo 2, partes 2.2 y 3.2)**.

Características generales	0	Iniciación	Realización	Madurez
1. Liderazgo y constancia en los objetivos. -Definición		Los líderes establecen una misión clara.	Los líderes definen una visión y los valores. Guían e inspiran al personal en su camino hacia la excelencia.	Los líderes demuestran su capacidad para mantener la constancia en los objetivos en un entorno cambiante.
1. Liderazgo y constancia en los objetivos. -Ejemplos	No se ha alcanzado el nivel de iniciación.	Los líderes aportan a la organización una misión claramente definida, conforme con las exigencias legislativas y reglamentarias teniendo en cuenta las expectativas de los grupos de interés.	Los líderes aportan a la organización una definición de la misión, de la visión y de los valores y la comparten con el personal. Los directivos de todos los niveles están centrados en llevar la misión, visión y valores a la práctica.	Los grupos de interés confían en la constancia en los objetivos y la perseverancia de la dirección. Los directivos son considerados modelos a seguir. La calidad de la dirección ha sido medida, por ejemplo, a través de la evaluación de la dirección o de encuestas de satisfacción laboral

PARTE 3

Funcionamiento de la retroalimentación externa del CAF

3.1. Implementación de la retroalimentación externa del CAF en el nivel nacional

Los Estados miembros examinarán y seguirán las directrices generales comunes relativas al proceso de retroalimentación externa del CAF tal y como se describen detalladamente en este apartado. El respeto a estas directrices permitirá a los Estados miembros garantizar que los procesos de retroalimentación externa del CAF están organizados con calidad y, como consecuencia, que el certificado de «Usuario Eficaz del CAF» es sinónimo de excelencia en toda la Unión Europea. La implementación concreta del procedimiento de retroalimentación externa del CAF en los distintos Estados miembros de la Unión Europea será responsabilidad de estos últimos y dependerá de las circunstancias nacionales.

Se nombrará a un organizador nacional del CAF en el nivel nacional que se ocupará de la implementación de la retroalimentación externa del CAF en su país (AEVAL en España). La organización responsable dependerá del contexto nacional; pudiendo ser una unidad organizacional independiente dentro del departamento responsable de la Administración Pública. Independientemente de la solución organizacional concreta, el organizador nacional debe ser reconocible y presentado como tal.

El organizador nacional seleccionará un equipo central de actores para la retroalimentación externa del CAF (evaluadores que proporcionan la retroalimentación externa), organizará su formación en el nivel nacional o europeo, distribuirá la carga de trabajo entre los actores y evaluará regularmente su funcionamiento. El organizador nacional otorgará el certificado de «Usuario eficaz del CAF» en base a las recomendaciones de los actores de la retroalimentación externa del CAF e informará al Centro Europeo de Recursos del CAF para que esta información pueda ser incorporada a la base de datos europea. El principio subyacente del procedimiento de retroalimentación externa del CAF es que las organizaciones puedan utilizarlo con un coste mínimo.

3.2. El papel del Centro Europeo de Recursos del CAF

Además de la gestión de la base de datos del CAF, el **Centro Europeo de Recursos del CAF —creado en el seno del EIPA en Maastricht—** ayudará a los Estados miembros en la implementación del procedimiento de retroalimentación externa del CAF mediante distintas iniciativas, entre ellas: promoverá la retroalimentación

externa del CAF en el nivel europeo, familiarizará a los corresponsales nacionales del CAF con este procedimiento, ofrecerá un proyecto de formación europeo común destinado a los actores de la retroalimentación externa del CAF y coordinará la ayuda proporcionada a los Estados miembros que no disponen de organizador nacional.

La red de corresponsales nacionales del CAF informará regularmente a los Directores Generales de la Red Europea de Administraciones Públicas (EUPAN), a través del Grupo de Servicios Públicos Innovadores. Con el fin de cumplir su papel de coordinador, el Centro de Recursos del CAF recibirá información de los Estados miembros sobre los respectivos organizadores nacionales (ver anexo 6: Hoja informativa del organizador nacional).

3.3. Requisitos para los usuarios del CAF candidatos al procedimiento

Cualquier organización pública que utilice el CAF podrá presentar su candidatura para la obtención de la retroalimentación externa del CAF, independientemente del número de autoevaluaciones realizadas conforme al modelo. Sin embargo, es necesario cumplir ciertos requisitos.

Pueden presentar su candidatura para la obtención del certificado de «Usuario eficaz del CAF» las organizaciones de usuarios del CAF que crean haber realizado un trabajo de calidad de conformidad con el modelo y que requieren de una retroalimentación especializada sobre la calidad de la implementación del CAF en la organización y de sus efectos en la misma.

- 1) La candidatura debe presentarse **entre seis y doce meses después de concluir la autoevaluación CAF y de la entrega del informe de autoevaluación.**

Como ya se ha indicado, la aplicación del CAF implicará la realización de una autoevaluación y la puesta en marcha acciones de mejora concretas. Con el fin de recibir suficiente retroalimentación sobre esta segunda parte, la organización necesitará tiempo para establecer estas mejoras. Inmediatamente después de la autoevaluación, la motivación y el dinamismo suelen alcanzar la cota más alta y normalmente no es muy difícil emprender acciones a partir de los resultados obtenidos. Transcurridos de 6 a 12 meses, en la mayoría de las organizaciones decae el entusiasmo. Por este motivo es un buen momento para la entrada en escena de los actores de la retroalimentación externa del CAF, que podrán ayudar a reavivar el entusiasmo.

- 2) El segundo requisito es el siguiente: **la organización deberá registrarse, o estar registrada, como usuaria del CAF en la base de datos en línea de usuarios del CAF gestionada por el EIPA en la dirección de Internet [http:// / caf.eipa.eu/ 3/ 38](http://caf.eipa.eu/3/38).** La organización se puede registrar o ser registrada mediante un proceso de registro a escala nacional (<http://www.aeval.es>), incorporada por el corresponsal nacional del CAF a la base de datos europea, dependiendo de la situación a nivel nacional. La página web del Centro Europeo de Recursos del CAF del EIPA (www.eipa.eu/caf), indicará a la organización los datos de la persona o de la organización responsable de la retroalimentación externa del CAF en su país.

Las organizaciones que cumplan estos dos requisitos pueden presentar su candidatura para la obtención del certificado de «Usuario eficaz del CAF». El procedimiento de retroalimentación externa del CAF comprende tres fases por las cuales debe pasar la organización

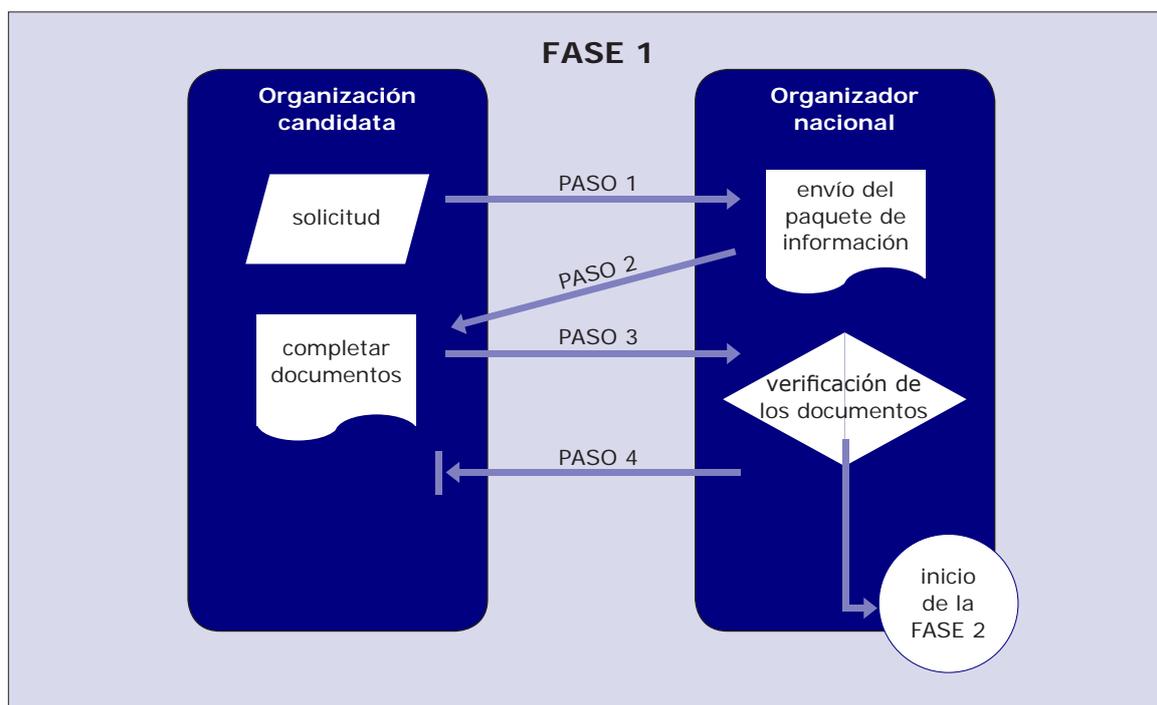
1. Fase 1: candidatura.
2. Fase 2: proceso de retroalimentación.
3. Fase 3: decisión final y concesión del certificado de «Usuario Eficaz del CAF».

A continuación se describen más detalladamente estas fases.

3.4. Las fases del procedimiento de retroalimentación externa del CAF

Fase 1: Candidatura para la obtención del certificado de «Usuario eficaz del CAF».

Esta fase comprende los preparativos para el proceso de retroalimentación propiamente dicho. En ella los actores son la **organización candidata** por un lado, y **el organizador nacional** por el otro. Esta fase consta de **cuatro pasos diferentes**.



PASO 1. La organización pública candidata se pondrá en contacto con el organizador nacional (ON) para solicitar una retroalimentación externa del CAF. Para ello presentará una declaración (ver Anexo 4) que confirme que cumple los dos requisitos.

PASO 2. El organizador nacional confirmará la recepción, enviará un paquete completo de información (folleto) e invitará al candidato a enviarle:

1. Una breve presentación de la organización
2. Una breve descripción del proceso de autoevaluación del CAF.
3. El /los último(s) informe(s) de autoevaluación presentado(s) a la dirección.
4. El/los plan(es) de acción relativo(s) a la implementación de las acciones de mejora.

PASO 3: El candidato completará la información solicitada y la devuelve al organizador nacional para proceder a la retroalimentación externa del CAF propiamente dicho (Fase 2).

PASO 4. Una vez el organizador nacional haya recibido la documentación remitirá un acuse de recibo a la organización candidata, tras lo que podrá iniciarse el proceso de retroalimentación (Fase 2).

Fase 2: Proceso de retroalimentación

Una vez que la organización candidata haya cumplido todos los requisitos de la primera fase, comenzará la segunda fase del procedimiento de retroalimentación. Esta fase consta de seis pasos básicos e implica a tres actores diferentes:

- La organización candidata.
- El organizador nacional.
- Los actores de la retroalimentación externa del CAF.

Estos actores de la retroalimentación externa del CAF son las personas que juzgarán la evaluación CAF y su impacto en la organización y que proporcionarán a la organización una retroalimentación útil.

PASO 1. El organizador nacional designará a dos o más **actores de la retroalimentación externa del CAF (AR CAF)** en función del tipo, tamaño y complejidad de la organización candidata. Los distintos aspectos de su papel se describen en el siguiente capítulo.

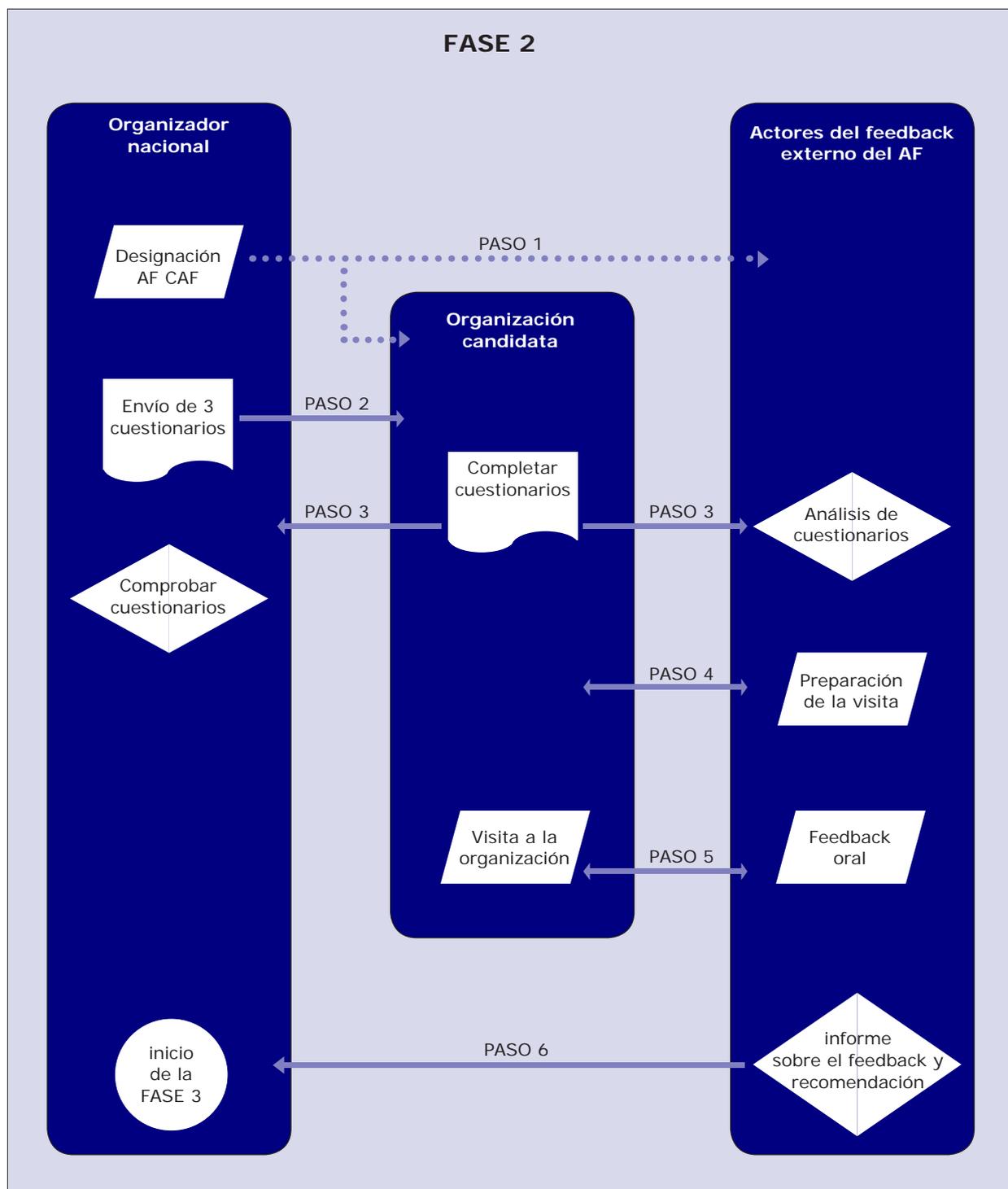
PASO 2. El organizador nacional informará a la organización candidata sobre los actores de la retroalimentación externa del CAF responsables y enviará los tres cuestionarios de retroalimentación externa del CAF. Se invitará a la organización candidata a cumplimentar los tres cuestionarios con arreglo a su propio criterio y a remitirlos a los actores de retroalimentación externa del CAF designados y/o al organizador nacional (de acuerdo con el contexto o acuerdos adoptados a escala nacional). Se trata de los siguientes cuestionarios:

- 1) Cuestionario del proceso de autoevaluación del CAF.
- 2) Cuestionario del proceso de mejora.
- 3) Cuestionario sobre la madurez de la GCT

PASO 3. Los actores de la retroalimentación externa del CAF analizarán los cuestionarios entregados por la organización.

PASO 4. Preparación de la visita a la organización: Los actores de la retroalimentación externa del CAF informarán a la organización mediante una reunión de presentación, seminarios comunes o contactos multimedia del objetivo principal de la visita a la organización para poner en común expectativas y determinar, en base a las mismas, el volumen de documentación necesaria y las personas, instituciones o grupos que los actores de la retroalimentación

externa del CAF que desean implicar en las entrevistas y en los talleres de trabajo durante la visita a la organización. Parte de este proceso tiene como objetivo debatir los principales temas y desafíos durante la visita propiamente dicha. Todos los participantes en la retroalimentación externa del CAF deberían estar informados de las acciones que se han de llevar a cabo para preparar la visita a la organización.



PASO 5. La visita a la organización durará un máximo de dos días, dependiendo del tipo, tamaño y complejidad de la organización candidata. Los actores de la retroalimentación externa del CAF verificarán si la organización ha implementado el modelo del CAF de manera efectiva:

- a) Analizarán la calidad del **proceso de autoevaluación** utilizando las respuestas al cuestionario de proceso como punto de partida para el debate (pasos 1 a 6 de las directrices CAF) con participantes en el proceso de autoevaluación, independientemente de que sean distintos a la(s) persona(s) que cumplimentó/aron el cuestionario.
- b) A continuación verificarán aspectos como la elaboración, comunicación e implementación del **proceso de mejora** con arreglo a las respuestas al cuestionario del plan de mejora (pasos 7 a 9 de las directrices CAF), con las personas implicadas en este proceso.
- c) Para evaluar en qué medida ha sido implantada una cultura de GCT, se entrevistará a varios grupos de interés de acuerdo al cuestionario sobre madurez de la GCT.
- d) Los actores de retroalimentación externa del CAF ofrecerán a la organización una primera impresión verbal de sus conclusiones.

PASO 6. Teniendo en cuenta toda la información recopilada antes y durante la visita a la organización, los actores de la retroalimentación externa del CAF redactarán un informe de retroalimentación en el plazo de un mes. Los actores de la retroalimentación externa del CAF enviarán este informe al organizador nacional junto con una recomendación sobre si la organización candidata puede o no aspirar al certificado de «Usuario eficaz del CAF» (ver **modelo de informe de retroalimentación** en el **Anexo 3**).

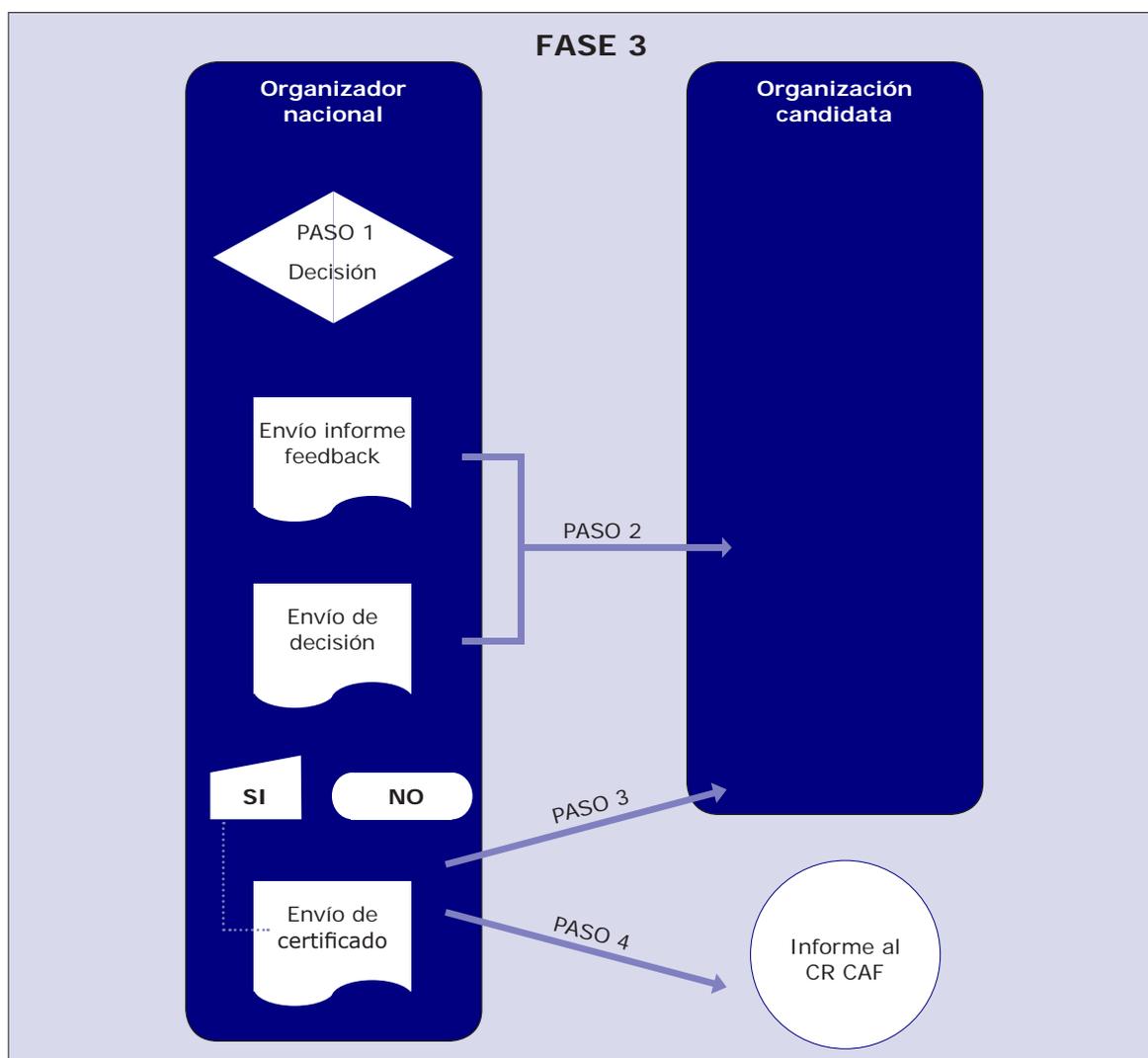
Fase 3. Decisión/Concesión del certificado

PASO 1. El organizador nacional tomará la decisión final de acuerdo con el informe y las recomendaciones de los actores de la retroalimentación externa del CAF.

PASO 2: El organizador nacional enviará un informe de retroalimentación junto con la decisión a la organización candidata. La organización no podrá apelar la decisión.

PASO 3: Si la decisión es positiva, la organización candidata recibirá el certificado de «Usuario eficaz del CAF» sin demora.

PASO 4: El organizador nacional informará al Centro de Recursos del CAF del EIPA cuando una organización reciba el certificado. El Centro de Recursos del CAF publicará la información (recepción del certificado y fecha) en la base de datos europea de usuarios del CAF.



Primera observación:

El certificado de «Usuario eficaz del CAF» caduca a los dos años. Puede renovarse tras realizar una nueva autoevaluación basada en el CAF, seguida de una nueva presentación de candidatura para obtener el certificado.

Segunda observación:

Si la organización no recibe el certificado de «Usuario eficaz del CAF», puede presentar de nuevo su candidatura tras completar una nueva autoevaluación basada en el CAF.

PARTE 4

Los actores de la retroalimentación externa del CAF

Los actores de la retroalimentación externa del CAF (AR CAF) desempeñan un papel crucial en el procedimiento de retroalimentación externo. Esta parte describe su papel y tareas. Además se explican las competencias exigidas (4.2), la formación (4.3) y el código de conducta y comportamiento (4.4).

4.1. Papeles, tareas y perfil

Las principales tareas de los actores de la retroalimentación externa del CAF en el procedimiento son:

1. Analizar la implementación del CAF a través del proceso de autoevaluación y las acciones de mejora y verificar que la organización está aplicando valores de GCT en su cultura.
2. Proporcionar retroalimentación y sugerencias sobre los puntos fuertes y las áreas de mejora con respecto al proceso de implementación del CAF.
3. Apoyar e impulsar el entusiasmo en la organización para trabajar con un desarrollo holístico de la calidad mediante la autoevaluación en el marco del modelo CAF.

Uno de los objetivos de la retroalimentación externa del CAF consiste en promover la evaluación por pares de expertos y el aprendizaje por intercambio de experiencias, o *benchlearning*, en el seno de las Administraciones Públicas europeas. Por lo tanto, se recomienda que los actores de la retroalimentación externa del CAF formen parte del sector público.

Ser actor de la retroalimentación externa del CAF requiere un equilibrio de aptitudes personales y profesionales, además del compromiso de adopción de una conducta oportuna y adecuada. Por lo general, el actor de la retroalimentación externa del CAF debe disponer de amplios conocimientos y experiencia sólida en materia de gestión, desarrollo de procesos y gestión del cambio en organizaciones del sector público, con el fin de dirigir el proceso de retroalimentación externa del CAF de manera competente. Los actores de la retroalimentación externa del CAF pueden adquirir las competencias necesarias a través de varias fuentes, tales como la experiencia profesional, las evaluaciones realizadas anteriormente (por ejemplo, como evaluador de la EFQM), los estudios o la formación.

El actor de la retroalimentación externa del CAF no tiene que ser necesariamente un gerente ni tener formación como evaluador o validador de la EFQM. Sin embargo,

las competencias obtenidas mediante dicha formación son muy útiles en el proceso de retroalimentación. Sin embargo, el actor de la retroalimentación externa del CAF debe haber participado en el curso de formación nacional o europeo exigido para convertirse en actor de la retroalimentación externa del CAF (reconocido por el corresponsal nacional del CAF que en España es AEVAL). Los usuarios del CAF con gran experiencia en el sector público forman parte del grupo objetivo para participar en formación destinada a los actores de la retroalimentación externa, y con el fin de promover los intercambios entre organizaciones y mejorar los conocimientos en las mismas.

4.2. Competencias necesarias para realizar la retroalimentación externa del CAF

Para poder desempeñar su papel, los actores de la retroalimentación externa del CAF deben disponer de ciertas competencias generales. Los conocimientos específicos de los actores de la retroalimentación externa pueden variar en función de los distintos tipos de sectores y/u organizaciones.



- **Comprender el modelo CAF y sus vínculos internos.** Esta competencia incluye la comprensión de la estructura y del contenido del modelo CAF y de los vínculos internos y entre los resultados y los agentes facilitadores.
- **Disponer de experiencia práctica en el CAF y/o otros modelos de Excelencia como marco para la autoevaluación y la mejora de la calidad.** Los actores de la retroalimentación externa del CAF deben tener experiencia en la implementación del modelo CAF y/o de otros modelos de excelencia.
- **Comprender los valores y principios fundamentales de la Excelencia.** Los actores de la retroalimentación externa del CAF deben comprender correctamente los valores fundamentales de la Cultura de Gestión de Calidad y cómo se pueden aplicar estos valores y principios de manera práctica en el desarrollo de la calidad en las organizaciones.
- **Demostrar una comprensión de las diferentes organizaciones del sector público y de sus distintas demandas y necesidades.** Los actores de la retroalimentación externa del CAF deben ser capaces de comprender las múltiples necesidades y demandas de las organizaciones

en materia de implementación del proceso de autoevaluación y de las acciones de mejora. No utilizan los ejemplos y procedimientos de la documentación relativa a la retroalimentación externa del CAF como una lista de verificación pues comprenden que un enfoque eficaz y apropiado para una organización puede resultar insuficiente en otra debido a diferencias de valores, de liderazgo, de personal y de procesos internos.

- ***Poner en práctica aptitudes adecuadas en materia de interacción y de comunicación eficaz.*** La tarea principal de los actores de la retroalimentación externa del CAF consiste en proporcionar una retroalimentación precisa y motivadora que apoye los esfuerzos continuos de la organización para conseguir un desarrollo holístico y sistemático de la calidad mediante la autoevaluación. Los actores de la retroalimentación externa del CAF deberían poseer las aptitudes y competencias que garanticen que el proceso de retroalimentación externo se lleva a cabo de manera que apoye el aprendizaje, la colaboración y el diálogo. Por lo tanto, deben ser capaces de comunicar de manera eficaz en el contexto de cada tipo de organización y utilizar un lenguaje adaptado a cada circunstancia.
- ***Ser capaz de trabajar en un equipo (con dos o más actores de la retroalimentación externa del CAF).*** Durante su acercamiento a la organización candidata y su colaboración con ella, el actor de retroalimentación externa debe actuar con compañerismo, compartir la carga de trabajo y actuar de un modo complementario.

4.3. Formación necesaria

Dado que la retroalimentación externa del CAF es una iniciativa europea común, sus actores deben compartir los principios, objetivos, valores y metodologías esenciales del procedimiento. Por ello se les ofrece formación en el plano nacional por parte del organizador nacional (AEVAL) y en el plano europeo, a través del Centro Europeo de Recursos del CAF del Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA) en Maastricht. Se ha establecido una parte común y mínima para esta formación (ver Anexo 5). Esta formación de dos días consta de cinco partes con distintos objetivos.

Parte 1: El Marco Común de Evaluación

Objetivos: Presentación de las principales características del Marco Común de Evaluación y su proceso de implementación.

Resultados: Los actores de la retroalimentación externa del CAF deben conocer las distintas peculiaridades del modelo CAF, el contexto de la organización pública en cuestión y las distintas etapas de aplicación del modelo CAF tal y como se describe en las directrices del CAF.

Parte 2: La retroalimentación externa del CAF: filosofía y sistema

Objetivos: Presentación de las principales características y pilares del procedimiento de retroalimentación externa del CAF.

Resultados: Los participantes deben conocer el contexto inherente a la necesidad de un procedimiento de retroalimentación externa del CAF; deben demostrar una comprensión profunda de la filosofía y de las ambiciones del sistema, y ser capaces de traducirlas a las organizaciones candidatas por medio de las principales características y pilares.

Parte 3: Método de evaluación (aplicación de la retroalimentación externa del CAF)

Objetivos: Presentación de los pasos detallados del procedimiento de retroalimentación externa del CAF.

Resultados: Los participantes conocen, comprenden y son capaces de trabajar con los distintos cuestionarios y guías de puntuación (teoría). Saben cómo realizar un análisis documental convincente y cómo llevar a cabo la visita a la organización.

Parte 4: Código de conducta y comportamiento

Objetivos: Presentación del Código de conducta y comportamiento para los actores de la retroalimentación externa del CAF.

Resultados: Los actores conocen su papel, las acciones que deben emprender y el tipo de comportamiento que deben adoptar.

Parte 5: Informes y retroalimentación

Objetivos: Presentación para explicar cómo hacer informes y proporcionar retroalimentación.

Resultados: Los actores de la retroalimentación externa del CAF son capaces de proporcionar una retroalimentación (oralmente y por escrito) y de informar a la organización candidata de una manera profesional y satisfactoria.

4.4. Código de conducta para los actores de la retroalimentación externa del CAF

El código de conducta es un marco común que define los valores y principios de la retroalimentación externa del CAF y los requisitos de la conducta esperada de los actores de la retroalimentación externa del CAF. En el nivel nacional, el corresponsal nacional del CAF (AEVAL) puede describir principios y requisitos adicionales para la conducta de los actores de la retroalimentación externa del CAF.

Los actores de la retroalimentación externa del CAF deben respetar normas muy exigentes en materia de conducta ética, lo que significa que deben mantener su independencia, comportarse de manera educada y respetuosa, y realizar sus tareas de forma diligente, competente y oportuna, además de adoptar una postura personal que los mantenga alejados de cualquier tipo de conflicto de intereses.

- **Independencia.** Deben mantener una independencia suficiente y proporcionar siempre a la organización candidata una retroalimentación apropiada, eficaz y correcta. Esto incluye mantener la imparcialidad y no tener ningún tipo de prejuicio.
- **Beneficio u oportunidad personal.** No deben tener vínculos (financieros ni de otro tipo) pasados ni futuros con la organización candidata que pudiesen influir en la retroalimentación y en el proceso de validación.
- **Conflicto de intereses.** Los actores de la retroalimentación externa del CAF deben identificar y evitar cualquier conflicto de intereses real, potencial o percibido como tal con la organización candidata y que pudiese cuestionar la independencia de los actores. Cualquier conflicto de intereses debe ser puesto en conocimiento del corresponsal nacional del CAF, que tomará las medidas necesarias en base a esta información. Un ejemplo de conflicto de intereses podría ser que el actor haya sido o sea

empleado de la organización o de una institución que tenga conflicto de intereses con la organización. Además, un actor de la retroalimentación externa del CAF no puede proporcionar retroalimentación a instituciones en las que haya participado en la implementación del CAF (validando, por lo tanto, su propio trabajo).

- **Amabilidad y respeto.** Los actores siempre deben comportarse de manera cortés y educada, respondiendo con prontitud a las solicitudes de información, siendo puntuales y no realizando actividades que pudiesen desprestigiar la reputación de los actores de la retroalimentación externa del CAF, el proceso de retroalimentación externa en cuestión o el modelo CAF.
- **Diligencia** Deben comportarse de manera diligente, competente y oportuna. Si el papel de actor de la retroalimentación externa del CAF no puede desarrollarse de esta manera, la misión no debe ser aceptada.
- **Confidencialidad** La comunicación y la información obtenida durante el proceso de retroalimentación externa del CAF es confidencial y no puede ser transmitida ni divulgada a terceros (a excepción de las personas/ organización responsable(s) de la concesión del certificado de «Usuario eficaz del CAF». En el caso de España (AEVAL).
- **Actitud positiva** Apoyar e insuflar entusiasmo a la organización.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionarios sobre los diferentes pilares

Anexo 1.1. Cuestionario del proceso de autoevaluación

Anexo 1.2. Cuestionario del plan de mejora

Anexo 1.3. Cuestionario sobre la madurez de la GCT

Anexo 2: Guía de puntuación de la retroalimentación externa del CAF

1. Metodología de puntuación

2. Escalas de evaluación

2.1. Escalas de evaluación para el proceso de autoevaluación y las acciones de mejora (Pilares 1-2)

2.2. Escalas de evaluación para los valores de GCT

3. Perfiles de puntuación

3.1. Perfil de puntuación para el proceso de autoevaluación y las acciones de mejora (Pilares 1-2)

3.2. Perfil de puntuación relativo a los valores GCT (Pilar 3)

Anexo 3: Informe de retroalimentación

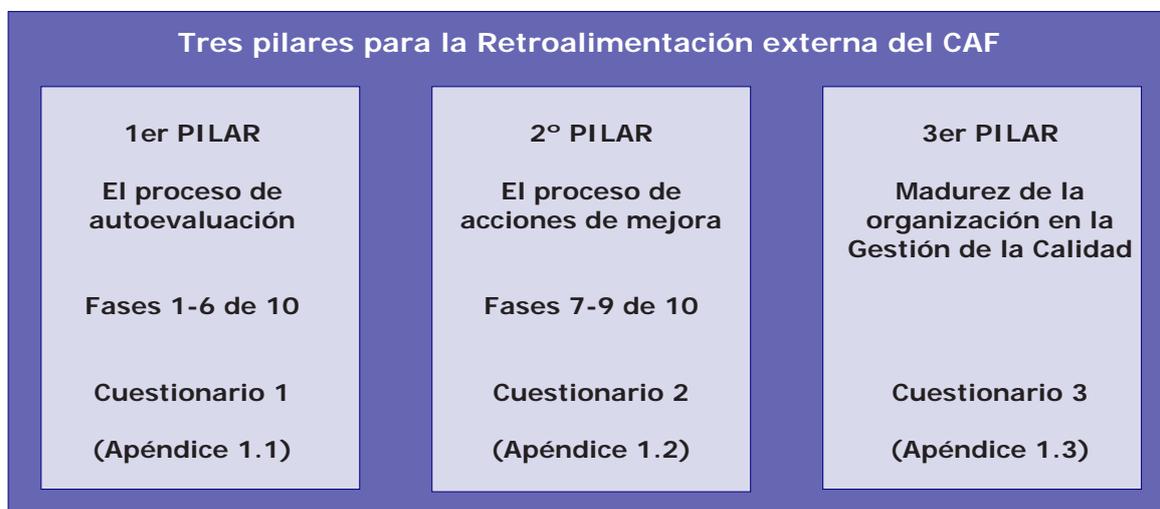
Anexo 4: Formulario de candidatura

Anexo 5: Proyecto de formación de los actores de la retroalimentación externa del CAF

Anexo 6: Hoja informativa relativa al organizador nacional

Anexo 7: Ejemplo de certificado de «Usuario eficaz del CAF»

Cuestionario Pilar 1: Cuestionario del proceso de autoevaluación



Referencia

La referencia del cuestionario son los «Diez pasos para mejorar una organización con el CAF» tal y como se definen en el capítulo «Directrices para mejorar las organizaciones con el CAF» del CAF 2006. Las actividades de cada paso han sido ajustadas y ampliadas con el fin de tener en cuenta las lecciones aprendidas de las experiencias pertinentes a nivel europeo.

El siguiente cuestionario incluye preguntas relativas a los seis primeros pasos, que se centran en la planificación e implementación del proceso de autoevaluación.

Pasos que necesitan evaluación

El cuestionario abarca los seis primeros pasos de los diez definidos en las «Directrices para mejorar las organizaciones con el CAF» y no tiene por objeto validar las notas obtenidas.

Escala de evaluación

La escala de evaluación tiene cinco niveles:

1	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera muy limitada
2	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera limitada
3	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera aceptable
4	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera satisfactoria
5	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera extraordinaria

Esta escala de evaluación ha sido desglosada para cada actividad en forma de frases que definen la interpretación de la situación real vivida por la organización con respecto al tema específico.

Evidencia/Prueba: definición

Un abanico de documentos/hechos/informaciones tangibles o intangibles proporcionadas antes o durante las visitas a la organización.

Paso 1 – Decidir cómo organizar y planificar la autoevaluación		
Actividades	1	2
1.1. Garantizar el compromiso y la responsabilidad de la dirección para poner en marcha el proceso.	No existe ninguna evidencia de compromiso y responsabilidad por parte de la dirección.	Existe alguna evidencia de compromiso por parte de la dirección para la puesta en marcha del proceso, pero solo de alguno de sus miembros.
1.2. Asegurar que la dirección toma una decisión clara sobre la realización de la autoevaluación tras haberlo consultado con la organización, sobre su alcance (este último abarca el conjunto de la organización o solo partes/ unidades/departamentos, etc.), así como sobre su objetivo principal.	No existe ninguna evidencia de una decisión tomada por la dirección. La decisión ha sido tomada por una o más personas sin haberlo consultado previamente con la dirección.	Existe alguna evidencia de consulta con la dirección, pero sin debate sobre los criterios utilizados para tomar la decisión y hacer elección, sin una decisión formal y sin una definición clara de los objetivos
1.3. Definir el marco para el proceso de autoevaluación y las acciones posteriores y planificar las actividades relativas a la autoevaluación.	No existe ninguna evidencia de un plan real.	Existe alguna evidencia de un plan, pero solo abarca parcialmente el proceso de autoevaluación y las acciones posteriores
1.4. Nombrar a un líder para el proceso de autoevaluación que conozca en profundidad la organización o formar un comité de autoevaluación dirigido por el líder del proceso de autoevaluación.	No existe ninguna evidencia de tareas formalizadas asignadas por la dirección.	Existe alguna evidencia de una tarea asignada por la dirección, pero no está formalizada y no tiene un criterio de elección claro.
1.5. Definir el panel de puntuación que se va a utilizar.	No existe ninguna evidencia de definición de un panel de puntuación coherente con el modelo	Existe alguna evidencia de definición del panel de puntuación pero no completamente coherente con el modelo y las diferencias no son del todo aceptables.
1.6. Asignar recursos para la autoevaluación y definir cómo priorizar la distribución de los recursos.	No existe ninguna evidencia de evaluación de recursos necesarios para la autoevaluación.	Existe alguna evidencia de la evaluación de los recursos necesarios para la autoevaluación, pero la asignación de los recursos necesarios no es evidente.

3	4	5
Existe evidencia de compromiso y responsabilidad por parte de la dirección para la poner en marcha el proceso.	Existe evidencia clara de compromiso y responsabilidad de la dirección para poner en marcha el proceso; la dirección actúa como guía y promotor y comunica los objetivos y las ventajas.	Existe una fuerte evidencia del compromiso y la responsabilidad de la dirección para poner en marcha el proceso; la dirección actúa como guía y promotor y comunica los objetivos y las ventajas; participa en la definición del proyecto
Existe evidencia de consulta con el equipo de dirección y de una decisión formal, pero los criterios de elección y los objetivos no están definidos con claridad.	Existe evidencia clara de la decisión de la dirección de realizar la evaluación, en el marco de reuniones periódicas e implicando a los representantes correspondientes. La decisión ha sido formalizada en un documento y los objetivos de autoevaluación han sido definidos con claridad, pero los criterios utilizados para la elección no son del todo claros.	Existe una fuerte evidencia de una decisión de la dirección, tomada tras una discusión bien ponderada y que implica a los representantes correspondientes, con una definición del ámbito de la autoevaluación basada en criterios bien definidos. La decisión y el alcance han sido formalizados en un documento. Los objetivos y ventajas de autoevaluación para los grupos de interés han sido claramente definidos.
Existe evidencia de un plan para el proceso de autoevaluación y las acciones posteriores, pero no está estructurado por completo (responsabilidades, recursos, programación).	Existe evidencia clara de planificación para el proceso de autoevaluación y las acciones posteriores, incluidas las responsabilidades, los recursos y la programación	Existe una evidencia fuerte de planificación del proceso de autoevaluación y de las acciones posteriores, de conformidad con los planes y estrategias de la organización. El plan incluye responsabilidades, recursos, programación y supervisión.
Existe evidencia de una tarea formalizada asignada por la dirección, pero hay pocas evidencias de criterios de elección apropiados (incluido un conocimiento adecuado del modelo CAF).	Existe evidencia clara de una tarea formalizada asignada por la dirección, con definición del líder de autoevaluación en base al conocimiento de la organización y a un conocimiento adecuado del modelo CAF.	Existe una evidencia fuerte de una tarea formalizada asignada por la dirección, con definición del líder de autoevaluación en base al conocimiento de la organización, a su experiencia en el modelo CAF y a un liderazgo reconocido.
Existe evidencia de definición del panel de puntuación que se va a utilizar y es coherente con el modelo, pero no se ha comprobado su coherencia con el plan de autoevaluación (recursos, programación).	Existe evidencia clara de definición del panel de puntuación que se va a utilizar y es totalmente coherente con el modelo y el plan de autoevaluación (recursos, programación).	Existe una fuerte evidencia de definición. El panel de puntuación es totalmente coherente con el modelo y el plan de autoevaluación (recursos, programación). Se ha evaluado su criterio de elección y se basa en el contexto y madurez de la organización.
Existe evidencia de evaluación de recursos necesarios para la autoevaluación. La asignación de los recursos ha sido definida, pero su disponibilidad no es evidente para todas las actividades.	Existe evidencia clara de evaluación de recursos necesarios para la autoevaluación. La asignación de los recursos ha sido definida y su disponibilidad en general es evidente, pero los criterios de priorización no lo son.	Existe una fuerte evidencia de evaluación de los recursos necesarios para la autoevaluación. Los recursos han sido asignados y se han definido sus prioridades. La disponibilidad de los recursos necesarios y los criterios de priorización son evidentes para todos los puestos.

Paso 2 - Comunicar el proyecto de autoevaluación		
Actividades	1	2
2.1. Definir un plan de comunicación, incluir los beneficios esperados, el objetivo y las actividades de la autoevaluación.	No existe ninguna evidencia de un plan de comunicación.	Existe alguna evidencia de un plan de comunicación, pero su contenido no garantiza información adecuada sobre la autoevaluación (objetivos, propósito y actividades, grupos de interés implicados, etc.).
2.2. Implementar el plan de comunicación utilizando distintas herramientas	No existe ninguna evidencia de la implementación del plan de comunicación y/o de las herramientas definidas, o la comunicación es limitada y genérica.	Existe alguna evidencia de la implementación del plan de comunicación y de las herramientas utilizadas, pero el plan ha sido implementado de manera limitada o la comunicación no es del todo adecuada.
2.3. Informar y comunicar a todos los grupos de interés durante las distintas fases del proceso de autoevaluación y estimular la implicación de la implicación en la autoevaluación de los puestos intermedios y superiores, del personal y de los empleados.	No existe ninguna evidencia de comunicación en las distintas fases de la autoevaluación y a los grupos de interés relevantes y no hay iniciativas de implicación de las partes internas.	Existe alguna evidencia de la implementación del plan de comunicación, pero no de manera sistemática en las fases de la autoevaluación y/o no a los grupos de interés, y/o no es adecuado para estimular la implicación de las partes internas.

3	4	5
Existe evidencia de un plan de comunicación que incluye suficiente información sobre la autoevaluación (objetivos, propósito y actividades, grupos de interés implicados, etc.).	Existe evidencia clara de un plan de comunicación que incluye suficiente información sobre los objetivos, el propósito, los beneficios esperados y una descripción de las actividades. El plan de comunicación está dirigido a los grupos de interés correspondientes.	Existe una fuerte evidencia de un plan de comunicación donde se indican detalladamente los objetivos y propósito de las actividades. El plan de comunicación está dirigido a todos los grupos de interés y define la implicación de las distintas partes en el plan.
Existe evidencia de la implementación del plan de comunicación mediante distintas herramientas; el contenido de la comunicación es adecuado.	Existe evidencia clara de la implementación del plan de comunicación mediante distintas herramientas de un modo evaluado y definido. El contenido de la comunicación es completo.	Existe una fuerte evidencia de la implementación del plan de comunicación mediante las herramientas adecuadas en las distintas fases y para distintas partes de un modo evaluado y definido. El contenido de la comunicación es completo y se ha comprobado la eficacia de la comunicación.
Existe evidencia de implementación del plan de comunicación de manera sistemática en las fases principales de la autoevaluación y a los grupos de interés clave de un modo adecuado para estimular la implicación de las partes internas.	Existe evidencia clara de la implementación del plan de comunicación de manera sistemática en todas las fases de la autoevaluación y está claramente dirigido a los grupos de interés relevantes para la implicación de las partes internas.	Existe una fuerte evidencia de la implementación del plan de comunicación en las distintas fases de la autoevaluación y dirigido a todos los grupos de interés relevantes; está clara y específicamente dirigido a la implicación de todas las partes internas relevantes (puestos intermedios y superiores, personal y empleados).

Paso 3 – Crear uno o más grupos de autoevaluación		
Actividades	1	2
3.1. Decidir si es necesario crear uno o más grupos de autoevaluación, establecer el número, crear y organizarlos (nombrar al presidente, asignar responsabilidades a cada uno de los miembros según sea necesario).	No existe ninguna evidencia de la decisión de crear grupo(s) de autoevaluación, de nombrar al presidente y asignar responsabilidades.	Existe alguna evidencia de la decisión y los criterios utilizados para crear un grupo de auto-evaluación, pero los criterios para ni la elección del tamaño de los mismos, ni el nombramiento del presidente ni la asignación de responsabilidades están claros.
3.2. Decidir si el/los directivo(s) deberían formar parte del/de los grupo(s) de autoevaluación	No existe ninguna evidencia de una evaluación y decisión sobre la participación de directivos en el grupo de autoevaluación	Existe alguna evidencia de una decisión sobre la participación de directivos en el/los grupo(s) de autoevaluación, pero las evaluaciones de la decisión no están claras.
3.3. Seleccionar a los participantes del/ de los grupo(s) de autoevaluación en base a criterios específicos tales como su conocimiento de la organización, sus aptitudes personales y su representatividad.	No existe ninguna evidencia de criterios para la selección de los participantes del/de los grupo(s) de autoevaluación	Existe alguna evidencia de criterios para la selección de los participantes del/de los grupo(s) de autoevaluación, pero no están o están solo parcialmente basados en su conocimiento de la organización, aptitudes personales y nivel de representatividad.

3	4	5
<p>Existe evidencia de la decisión y del criterio utilizado para crear el/los grupo(s) de auto-evaluación y para definir su tamaño, pero la asignación de las responsabilidades en el/los grupo(s) es parcial o no ha sido definida formalmente.</p>	<p>Existe evidencia clara de la decisión y criterios utilizados para crear el/los grupo(s) de autoevaluación, en base a una evaluación del número de grupos de autoevaluación y su tamaño; la creación del/ de los grupo(s) de autoevaluación fue formalizado con el nombramiento del presidente y la asignación de tareas y responsa-bilidades.</p>	<p>Existe una fuerte evidencia de la decisión y los criterios utilizados para crear el/los grupo(s) de autoevaluación en base a una evaluación del número de grupos de autoevaluación y su tamaño y documentando las razones para su elección; su creación fue formalizada con el nombramiento del presidente y la asignación de todas las tareas y responsa-bilidades necesarias a cada miembro.</p>
<p>Existe evidencia de una evaluación y decisión sobre la participación directivos en el/los grupo(s) de auto-evaluación.</p>	<p>Existe evidencia clara de evaluaciones y una decisión sobre la participación de directivos en el/los grupo(s); tienen en cuenta la cultura de la organización e indican el posible papel de los directivos.</p>	<p>Existe una fuerte evidencia de evaluaciones formales y de una decisión sobre la participación de directivos en el/los grupo(s); tienen en cuenta la cultura y tradición de la organización e indican el papel de los directivos en las distintas fases</p>
<p>Existe evidencia de criterios para la selección de la mayoría de los participantes del/de los grupo(s) de autoevaluación en base a criterios específicos tales como su conocimiento de la organización, sus aptitudes personales y su representatividad.</p>	<p>Existe evidencia clara de criterios para la selección de todos los participantes del/ de los grupo(s) de autoevaluación en base a criterios específicos tales como su conocimiento de la organización, sus aptitudes personales y su representatividad. La selección de los criterios ha sido documentada.</p>	<p>Existe una evidencia fuerte y documentada de los criterios para la selección de todos los participantes del grupo de autoevaluación, en base a su conocimiento de la organización, sus aptitudes personales y su representatividad y participación en todas las funciones internas implicadas. Las características de los participantes han sido tenidas en cuenta en la definición de papeles y en la organización del/de los grupo(s).</p>

Paso 4 – Organizar la formación		
Actividades	1	2
4.1. Organizar actividades de información/formación para los líderes y directivos (intermedios y superiores) con el fin de fomentar la responsabilidad y el compromiso.	No existe ninguna evidencia de actividades de información / formación para líderes y directivos.	Existe alguna evidencia de actividades de información/ formación, pero no implican a todos los niveles adecuados y/o no son apropiadas para promover la responsabilidad y el compromiso.
4.2. Preparar un plan para todas las actividades de formación del/de los grupo(s) de autoevaluación.	No existe ninguna evidencia de un plan para actividades de formación.	Existe alguna evidencia de un plan para actividades de formación, pero el contenido es parcial e inapropiado para las necesidades de los grupos (exhaustividad, tiempo, formadores, etc.).
4.3. Formar a los miembros del/de los grupo(s) de autoevaluación	No existe ninguna evidencia de formación del/de los grupo(s) de autoevaluación.	Existe alguna evidencia de formación, pero solo respeta parcialmente el plan o no es apropiada para las necesidades de los miembros del/de los grupo(s) de autoevaluación con respecto al contenido, a la participación, a la programación o a los formadores.

3	4	5
<p>Existe evidencia de actividades de información/formación para los líderes y directivos con el fin de promover la responsabilidad y el compromiso.</p>	<p>Existe evidencia clara de actividades de información/formación basadas en las necesidades de los distintos niveles de dirección y con vistas a promover la responsabilidad y el compromiso en cada nivel.</p>	<p>Existe una evidencia fuerte de actividades de información / formación, organizadas para abarcar los distintos aspectos (modelo, proceso de autoevaluación, elementos de medición, etapas, etc.). Están basadas en las necesidades de los distintos niveles de dirección para promover la responsabilidad y el compromiso en cada nivel.</p>
<p>Existe evidencia de un plan para actividades de formación para el/los grupo(s) de autoevaluación. El plan ha sido formalizado y su contenido es apropiado para las necesidades de los grupos (exhaustividad, tiempo, formadores, etc.).</p>	<p>Existe evidencia clara de planificación de actividades de formación para el/los grupo(s) de autoevaluación. Las actividades han sido planificadas minuciosamente, se ha comprobado su viabilidad, el plan ha sido formalizado y el contenido es apropiado para las necesidades del grupo (exhaustividad, tiempo, formadores, etc.).</p>	<p>Existe una evidencia fuerte de actividades de formación para el/los grupo(s) de autoevaluación. Las actividades han sido planificadas minuciosamente, se ha comprobado su viabilidad, el plan ha sido formalizado y su contenido es apropiado para las necesidades de los grupos (exhaustividad, tiempo, formadores, etc.). El plan incluye etapas para comprobar la eficacia de las actividades de formación.</p>
<p>Existe evidencia de actividades de formación. La formación respeta los elementos clave del plan y es apropiada para las necesidades de los miembros del/de los grupo(s) de autoevaluación con respecto al contenido, la participación, la programación y los formadores.</p>	<p>Existe evidencia clara de actividades de formación. Los miembros del/de los grupo(s) de autoevaluación han recibido una formación adecuada a las necesidades específicas de cada miembro y al plan de formación.</p>	<p>Hay una fuerte evidencia de actividades de formación. Los miembros del/de los grupo(s) de autoevaluación han recibido una formación adecuada a las necesidades específicas de cada miembro y al plan de formación. Se ha comprobado la eficacia de la formación.</p>

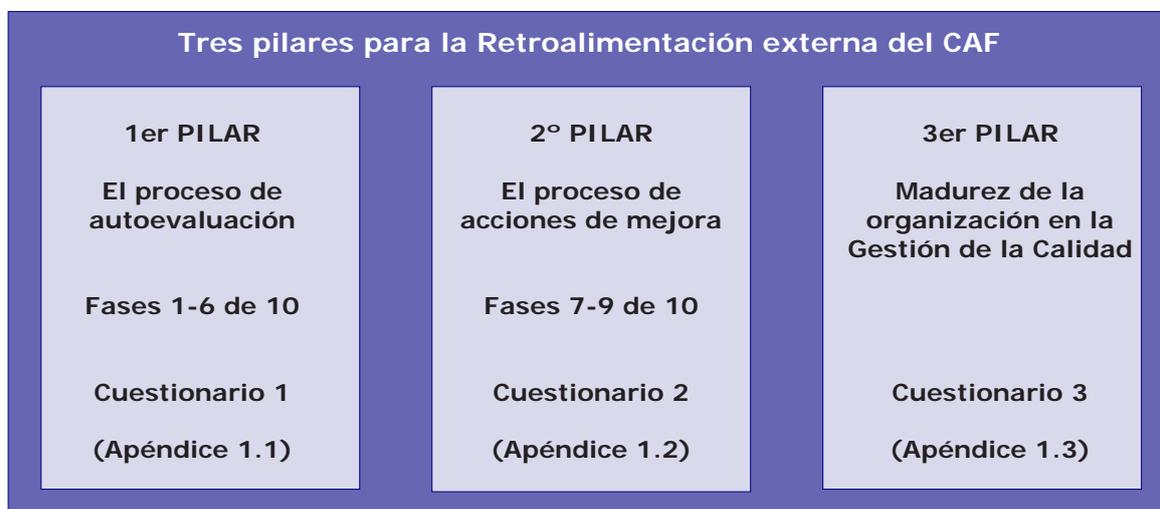
Paso 5 – Realizar la autoevaluación		
Actividades	1	2
5.1. Recopilar información y documentos relevantes para la autoevaluación y ponerlos a disposición de todos los grupos de autoevaluación.	No existe ninguna evidencia de que se haya puesto a disposición del/de los grupos de autoevaluación documentos e información relevantes para la autoevaluación.	Existe alguna evidencia de que se haya puesto a disposición del/de los grupos de autoevaluación documentos e información relevantes para la autoevaluación, pero no abarcan la información necesaria para el conjunto de los resultados y procesos clave y para todos los ámbitos del modelo.
5.2. Los miembros del/de los grupo(s) de autoevaluación crean una lista de puntos fuertes y de áreas de mejora y otorgan una nota para cada subcriterio del CAF.	No existe ninguna evidencia de listas de puntos fuertes y áreas de mejora y/o notas preparadas por los miembros del/de los grupo(s) de autoevaluación.	Existe alguna evidencia de contribuciones individuales con algunas indicaciones de los puntos fuertes, las áreas de mejora y/o las notas, pero no han sido presentadas por todos los miembros y/o no están completas para cada subcriterio.
5.3. El presidente recoge las contribuciones individuales y prepara la reunión de consenso y cumple todas las condiciones que permitan el éxito de la misma.	No existe ninguna evidencia de recolección de las contribuciones individuales para utilizarlas durante la reunión de consenso. No existe ninguna evidencia de preparación para la reunión de consenso.	Existe alguna evidencia de la recolección de contribuciones individuales, pero no hay agregación ni análisis de las mismas para utilizarlas durante la reunión de consenso. Hay poca evidencia de preparación para la reunión de consenso.
5.4. El grupo de autoevaluación alcanza un consenso sobre los puntos fuertes, las áreas de mejora y la nota concedida a cada subcriterio.	No existe ninguna evidencia de un proceso de consenso real sobre puntos fuertes, áreas de mejora y nota para obtener una evaluación final.	Existe alguna evidencia del proceso de consenso, pero no abarca todos los subcriterios para puntos fuertes, áreas de mejora y notas.

3	4	5
Existe evidencia de que se hayan recopilado y puesto a disposición del/de los grupos de autoevaluación documentos e información. Abarcan los procesos clave de la organización, así como la mayoría de las áreas del modelo.	Existe evidencia clara de que se hayan recopilado y puesto a disposición del/de los grupos de autoevaluación documentos e información. Abarcan todos los procesos y resultados relevantes de la organización, así como todas las áreas del modelo.	Existe una fuerte evidencia de que se hayan recopilado y puesto a disposición del/de los grupos de autoevaluación documentos e información. Tienen en cuenta todos los procesos/proyectos y resultados relevantes, así como todas las áreas del modelo. Proporcionan información sobre las actividades planificadas, su realización, comprobación y mejora para todas las áreas del modelo.
Existe evidencia de contribuciones individuales de todos los miembros que indican los puntos fuertes, las áreas de mejora y/o las notas completas para cada subcriterio del CAF.	Existe evidencia clara de contribuciones individuales con una lista de puntos fuertes, áreas de mejora y notas por parte de todos los miembros del/de los grupo(s) de autoevaluación y que abarcan todos los subcriterio del CAF. Las contribuciones están estructuradas y detalladas para dirigir las acciones de mejora.	Existe una fuerte evidencia de contribuciones individuales con una lista detallada y apropiada de puntos fuertes, áreas de mejora y notas por parte de todos los miembros del/de los grupo(s) de autoevaluación y abarcan todos los subcriterios del CAF. Las contribuciones están estructuradas y detalladas para dirigir las acciones de mejora.
Existe evidencia de recolección de las contribuciones individuales y de la agregación para utilizarlas durante la reunión de consenso. La reunión de consenso está planificada.	Existe evidencia clara de recolección, agregación y análisis de las contribuciones individuales para la reunión de consenso. Hay evidencia clara de preparación para la reunión de consenso (programación y papeles, disponibilidad de los documentos relevantes).	Existe una fuerte evidencia de recolección, agregación y análisis de las contribuciones individuales para utilizarlas como una base durante la reunión de consenso. Es evidente una preparación minuciosa de la reunión de consenso, con programación, atribución de papeles, recolección y puesta a disposición de los documentos relevantes, definición de reglas y de criterios para facilitar el consenso, etc.
Existe evidencia del proceso de consenso. Incluye los puntos fuertes, las áreas de mejora y las notas para todos los subcriterios.	Existe evidencia clara del proceso de consenso. Es eficaz e incluye todos los puntos fuertes, las áreas de mejora y las puntuaciones con un enfoque definido. Las evaluaciones han sido aceptadas y documentadas formalmente.	Existe una fuerte evidencia de un proceso de consenso eficaz y completo. Las evaluaciones individuales están documentadas y el consenso ha sido aprobado formalmente por todos los participantes, indicando los puntos fuertes, las áreas de mejora y las notas. Las evaluaciones y las decisiones tomadas, así como las variaciones de la evaluación individual y el consenso han sido registradas y analizadas formalmente.

Paso 6 - Redactar el informe con los resultados de la autoevaluación		
Actividades	1	2
<p>6.1. Crear un informe final que contenga los siguientes elementos para cada subcriterio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - puntos fuertes - áreas de mejora - puntuación 	<p>No existe ninguna evidencia de un informe final formal para las actividades de autoevaluación o el informe final no incluye información sobre puntos fuertes y/o áreas de mejora y/o puntuación.</p>	<p>Existe alguna evidencia de un informe final sobre las actividades de autoevaluación, incluidas algunas indicaciones sobre puntos fuertes, áreas de mejora y puntuaciones, pero las indicaciones no están completas o no abarcan todos los subcriterios del modelo.</p>
<p>6.2. Presentar el informe final a la alta dirección de la organización.</p>	<p>No existe ninguna evidencia de presentación del informe final a la alta dirección.</p>	<p>Existe alguna evidencia de presentación del informe final a la alta dirección, pero no hay evidencia de presentación en reunión(es) formal(es) y documentada(s).</p>
<p>6.3. Comunicar los principales resultados a los miembros de la organización y otros grupos de interés relevantes.</p>	<p>No existe ninguna evidencia de comunicación de los resultados de la autoevaluación.</p>	<p>Existe alguna evidencia de comunicación de los resultados principales, pero no implica a todas las partes externas e internas relevantes.</p>

3	4	5
Existe evidencia de un informe final que abarca todos los subcriterios del modelo e indica los puntos fuertes, las áreas de mejora y las puntuaciones.	Existe evidencia clara de un informe final que abarca todos los subcriterios del modelo e indica los puntos fuertes, las áreas de mejora y las puntuaciones. El informe contiene información y comentarios dirigidos a la organización con el fin de evaluar acciones correctivas y de mejora.	Existe una fuerte evidencia de un informe final que abarca todos los subcriterios del modelo e indica detalladamente los puntos fuertes, las áreas de mejora y las puntuaciones. El informe contiene información y comentarios dirigidos a la organización con el fin de evaluar acciones correctivas y de mejora, así como su importancia y grado de prioridad.
Existe alguna evidencia de presentación del informe final a la alta dirección en reunión(es) formal(es) y documentada(s).	Existe evidencia clara de presentación del informe final a la alta dirección de la organización. Se ha presentado y comentado en reunión(es) formal(es) y documentada(s) y se ha realizado un análisis detallado de los puntos fuertes y débiles.	Existe una fuerte evidencia de presentación del informe final a la alta dirección de la organización. Ha sido presentado y comentado en reunión(es) formal(es) y documentada(s) en las que se realizó un análisis detallado de los puntos débiles y fuertes, así como una primera evaluación de las posibles áreas de intervención.
Existe evidencia de comunicación de los resultados principales, que han sido dirigidos a los miembros de la organización y al resto de grupos de interés relevantes.	Existe evidencia clara de comunicación de los resultados principales, con información detallada, de manera formal y con las herramientas adecuadas. La comunicación fue dirigida a los miembros de la organización y a otros grupos de interés relevantes.	Existe una fuerte evidencia de comunicación de los resultados principales, con información detallada, de manera formal y con las herramientas adecuadas. La comunicación fue dirigida a los miembros de la organización y al resto de grupos de interés relevantes. La información se dirigió con claridad para involucrar a los grupos de interés en las acciones correctivas y de mejora.

Cuestionario Pilar 2: Cuestionario del plan de mejora

**Referencia**

La referencia del cuestionario son los «Diez pasos para mejorar una organización con el CAF» tal y como se definen en el capítulo «Directrices para mejorar las organizaciones con el CAF» del CAF 2006. Las actividades de cada paso han sido ajustadas y ampliadas con el fin de tener en cuenta las lecciones aprendidas de las experiencias pertinentes a nivel europeo.

Pasos que necesitan evaluación

La retroalimentación externa del CAF trata la planificación y los procesos de mejora y no tiene por objeto evaluar los resultados de las acciones de mejora. El cuestionario abarca los pasos del 7 al nueve definidos en las «Directrices para mejorar las organizaciones con el CAF».

Escala de evaluación

La escala de evaluación tiene cinco niveles:

1	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera muy limitada
2	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera limitada
3	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera aceptable
4	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera satisfactoria
5	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera extraordinaria

Esta escala de evaluación ha sido desglosada para cada actividad en forma de frases que definen la interpretación de la situación real vivida por la organización con respecto al tema específico.

Evidencia/Prueba: definición

Un abanico de documentos/hechos/información tangibles o intangibles proporcionados antes o durante las visitas a la organización.

Paso 7 - Redactar un plan de mejora basado en el informe de autoevaluación		
Actividades	1	2
7.1. Recoger todas las propuestas de acciones de mejora, incluidas las ideas formuladas durante la autoevaluación.	No existe ninguna evidencia de recopilación de ideas y propuestas de acciones de mejora.	Existe alguna evidencia de recopilación de propuestas de mejoras, pero sin la implicación de las funciones interesadas y/o sin un análisis completo de los resultados de la autoevaluación.
7.2. Priorizar acciones de mejora según su eficacia y viabilidad	No existe ninguna evidencia de priorización de acciones de mejora ni del uso de criterios de priorización.	Existe alguna evidencia de priorización de las acciones de mejora, pero los criterios no son claros o coherentes.
7.3. Definir un plan de acción estructurado para las acciones de mejora seleccionadas en base al ciclo PDCA (planificar, desarrollar, controlar, adaptar).	No existe ninguna evidencia de un plan de acción o el plan de acción no puede definir las fases principales de las actividades (inicio, fases de actividades, comprobaciones intermedias, comprobación(es) final(es), etc.).	Existe alguna evidencia de un plan de acción, pero las fases principales definidas no están basadas en el ciclo PDCA (enfoque, implementación, comprobación, acciones de mejora posteriores).
7.4. Determinar formas de medir el rendimiento de las acciones y los resultados	No existe ninguna evidencia de una definición de indicadores, objetivos y métricas para todas o la mayoría de las acciones de mejora.	Existe alguna evidencia de una definición de indicadores, objetivos o métricas, pero no son completos o apropiados para medir el rendimiento y los resultados de las acciones (falta de indicadores y/o objetivos; falta de definición de métricas, etc.).
7.5. Integrar el plan de acción en el proceso normal de planificación estratégico.	No existe ninguna evidencia de correlación entre el plan de acción y la planificación estratégica de la organización.	Existe alguna evidencia de integración del plan de acción (pero con una correlación limitada de la programación y/o de la planificación de recursos y/o del impacto de las acciones en los objetivos estratégicos).

3	4	5
Existe evidencia de recopilación de propuestas de acciones de mejora, por parte las funciones implicadas y para todos los resultados de la autoevaluación. Tienen en cuenta las ideas formuladas durante la autoevaluación.	Existe evidencia clara de recopilación de propuestas de acciones de mejora, por parte de las funciones implicadas, de una manera formal, partiendo de y teniendo en cuenta las ideas formuladas durante la autoevaluación. Las propuestas se derivan de un análisis completo de todos los resultados de la autoevaluación.	Existe una fuerte evidencia de recopilación de propuestas de acciones de mejora, de una manera formal, partiendo de y teniendo en cuenta las ideas formuladas durante la autoevaluación. Las propuestas están basadas en un análisis minucioso y documentado (reuniones, etc.) de todos los resultados de la autoevaluación en cada función implicada.
Existe evidencia de priorización de las acciones de mejora en base a criterios definidos y coherentes.	Existe evidencia clara de priorización de las acciones de mejora en base a criterios definidos y coherentes. Los criterios de priorización están documentados y tienen en cuenta el impacto en la estrategia y en los objetivos de la organización, así como la viabilidad de las acciones.	Existe una fuerte evidencia de priorización de las acciones de mejora en base a criterios definidos y coherentes. El análisis de posibles acciones, los criterios de priorización y las evaluaciones están documentadas teniendo en cuenta una evaluación cuantificada del impacto en la estrategia y en los objetivos de la organización, así como la viabilidad de las acciones.
Existe evidencia de un plan de acción para las acciones de mejora seleccionadas en base al ciclo PDCA (enfoque, implementación, comprobación y revisiones, acciones de mejora posteriores).	Existe evidencia clara de un plan de acción estructurado para las acciones de mejora seleccionadas que definen la programación del enfoque, la implementación de las acciones y las comprobaciones y revisiones durante el desarrollo de las acciones.	Existe una fuerte evidencia de un plan de acción estructurado para las acciones de mejora seleccionadas, que define –para las actividades y fases únicas- una programación detallada para al enfoque, la implementación de las acciones destinadas a las zonas objetivo, las comprobaciones y las revisiones durante el desarrollo de las acciones. El plan contiene la definición de acciones de mejora posteriores, así como su seguimiento.
Existe evidencia de una definición de indicadores, objetivos y métricas adecuados para medir el rendimiento y los resultados de las acciones.	Existe evidencia clara de indicadores, objetivos y métricas de las acciones de mejora. Han sido definidos de una manera completa, cuantitativa y consistente para cada acción. Los indicadores y objetivos tienen en cuenta los resultados esperados en cuestión de productos (<i>outputs</i>) y de resultados (<i>outcomes</i>).	Existe una fuerte evidencia de indicadores, objetivos y métricas de las acciones de mejora. Han sido definidos de una manera completa, cuantitativa y consistente para cada acción. Los indicadores y objetivos tienen en cuenta el rendimiento y los resultados esperados en materia de productos y resultados, efectividad, eficiencia y <i>benchmarking</i> externo.
Existe evidencia de integración del plan de acción en el plan estratégico de la organización (programación, recursos, impacto de las acciones en los objetivos estratégicos)	Existe evidencia clara de integración del plan de acción en el plan estratégico de la organización (programación, recursos, impacto de las acciones en los objetivos estratégicos, comprobaciones y revisiones y responsabilidades relacionadas).	Existe una fuerte evidencia de integración del plan de acción en el plan estratégico de la organización (programación, recursos, impacto de las acciones en los objetivos estratégicos, comprobaciones y revisiones, implicación de los líderes, etc.). La actividad de autoevaluación y el plan de acción posterior han sido formalizados como parte de los componentes del control y de la planificación estratégicos.

Paso 8 – Comunicar el plan de mejora		
Actividades	1	2
8.1. Definir un plan de comunicación –la información apropiada con los medios de comunicación apropiados para el grupo objetivo apropiado, dirigida a todos los grupos de interés—para las acciones de mejora	No existe ninguna evidencia de un plan de comunicación para los principales grupos de interés y/o con información apropiada.	Existe alguna evidencia de un plan de comunicación (pero no está dirigido a los principales grupos de interés y/o tiene información limitada).
8.2. Implementar el plan de comunicación.	No existe ninguna evidencia de la implementación de un plan de comunicación.	Existe alguna evidencia de la implementación de un plan de comunicación (no se ha respetado el plan de comunicación aplicado parcial o íntegramente a los grupos de interés y a las distintas fases).
8.3. Informar regularmente a los grupos de interés — especialmente a los miembros de la organización— sobre el estado y los progresos, incluidas las evaluaciones y las experiencias.	No existe ninguna evidencia de información a los grupos de interés relevantes sobre el estado, progreso, evaluaciones y experiencias relacionadas.	Existe alguna evidencia de información sobre el estado, progreso, evaluaciones y experiencias relacionadas, pero la información no se proporciona regularmente, o se limita al estado y al progreso o a algunos grupos de interés.

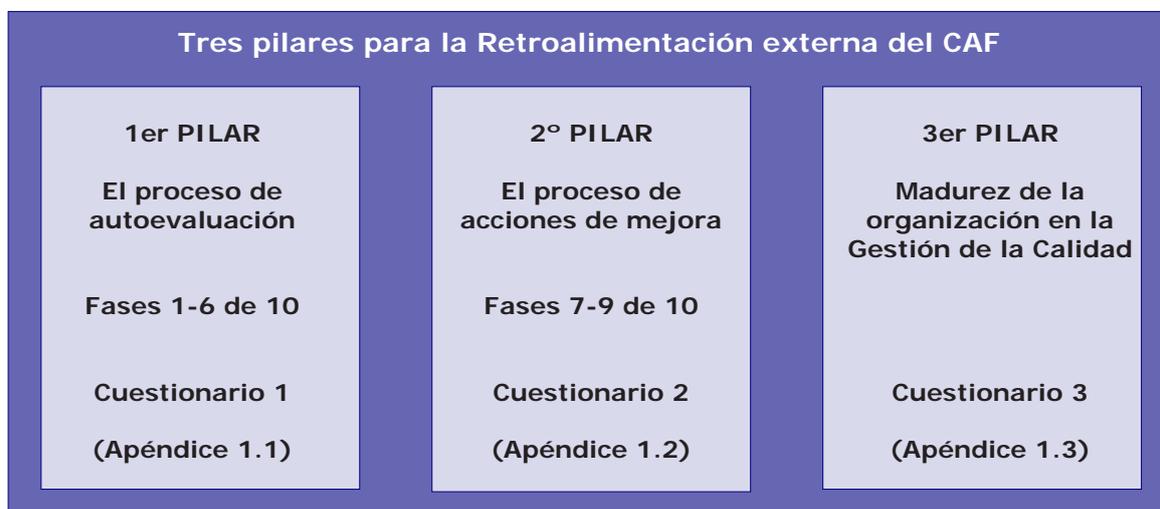
3	4	5
<p>Existe evidencia de un plan de comunicación, dirigido a los principales grupos de interés, con la información y los medios apropiados. El plan de comunicación tiene en cuenta algunas fases de las actividades de mejora.</p>	<p>Existe evidencia clara de un plan de comunicación dirigido a todos los grupos de interés, con la información y los medios apropiados. El plan de comunicación tiene en cuenta las fases principales de las actividades de mejora.</p>	<p>Existe una fuerte evidencia de un plan de comunicación: el plan es completo y detallado, está dirigido a todos los grupos de interés, cuenta con amplia información y se han utilizado los medios de comunicación apropiados para los distintos grupos objetivo. El plan de comunicación tiene en cuenta todas las fases de las actividades de mejora.</p>
<p>Existe evidencia de la implementación del plan de comunicación dirigido a los distintos grupos de interés. Se han utilizado la información y los medios apropiados, tal y como se había planeado o con pocas modificaciones.</p>	<p>Existe evidencia clara de la implementación del plan de comunicación dirigido a los distintos grupos de interés. Se han utilizado la información y medios apropiados, tal y como se había planeado. Se ha documentado la implementación.</p>	<p>Existe una fuerte evidencia de la implementación del plan de comunicación y se ha verificado y mejorado la efectividad de la comunicación (a distintos grupos de interés, con información y medios adecuados). Se ha documentado totalmente la implementación.</p>
<p>Existe evidencia de información a las personas sobre el estado, progreso, evaluaciones y experiencias relacionadas. La información se proporciona regularmente a las personas de la organización y está limitada para otros grupos de interés relevantes (solo algunas fases, como el inicio o el fin de las actividades, etc.).</p>	<p>Existe evidencia clara de información a todos los grupos de interés sobre el estado de las actividades, el progreso, las evaluaciones y experiencias para todas las fases relevantes del plan de mejora.</p>	<p>Existe una fuerte evidencia de información a todos los grupos de interés sobre el estado de las actividades, el progreso, las evaluaciones y experiencias para todas las fases relevantes del plan de mejora. Se investigan, se documentan y se comunican las lecciones aprendidas y las oportunidades para ampliar las experiencias.</p>

Paso 9 – Implementar el plan de mejora		
Actividades	1	2
9.1. Definir una responsabilidad clara del programa de mejora y de los proyectos y garantizar la transparencia de las tareas y de la delegación de responsabilidades	No existe ninguna evidencia de la definición de responsabilidad del programa y de los proyectos.	Existe alguna evidencia de la definición de responsabilidad de los programas y/o proyectos, pero el nivel o la coherencia de los papeles para las responsabilidades no están demostrados. Poca evidencia de transparencia y delegación de responsabilidades.
9.2. Implementar el plan de mejora tal y como se planificó cronológicamente	No existe ninguna evidencia de la implementación de un plan de mejora.	Existe alguna evidencia de la implementación del plan de mejora, pero existen importantes deficiencias en cuanto a exhaustividad, implementación, controles, supervisión, cambios en la planificación a causa de una falta de recursos o cambios de prioridades, etc.
9.3. Implicar a los empleados en las distintas acciones de mejora para garantizar el arraigo de los proyectos de mejora en la organización.	No existe ninguna evidencia de implicación de los empleados en las acciones de mejora.	Existe alguna evidencia de implicación de los empleados en las acciones de mejora y de un enfoque para que los proyectos se arraiguen en la institución.
9.4. Definir un enfoque coherente para la supervisión y evaluación de las acciones de mejora	No existe ninguna evidencia de que se haya definido un enfoque para la supervisión y la evaluación del plan de mejora.	Existe alguna evidencia de supervisión y evaluación del plan de mejora, pero el enfoque no está claro o no es coherente.
9.5. Supervisar regularmente la implementación de las acciones de mejora.	No existe ninguna evidencia de supervisión de la implementación de las acciones de mejora.	Existe alguna evidencia de supervisión de la implementación de las acciones de mejora, pero esto no garantiza la supervisión de las principales fases del proceso (pasos intermedios principales, fin de los proyectos, análisis de resultados).

3	4	5
Existe evidencia de la definición de responsabilidad del programa de mejora y de los proyectos. Se han comunicado las responsabilidades de las acciones garantizando así la transparencia y la delegación de responsabilidades. El nivel de las responsabilidades asignadas es adecuado y los papeles de los responsables son coherentes con las actividades que se han de realizar.	Existe evidencia clara de la definición de responsabilidad del programa de mejora y de los proyectos. El nivel de las responsabilidades atribuidas es adecuado y los papeles de los responsables son coherentes con las actividades que se han de realizar. La delegación de responsabilidades está definida y ha sido comunicada formalmente para garantizar la transparencia.	Existe una fuerte evidencia de la responsabilidad de todo el programa de mejora y de los proyectos y actividades independientes, cuyo nivel es apropiado y coherente con las actividades que se han de realizar. La delegación de responsabilidades ha sido definida y comunicada formalmente a todos los grupos de interés para garantizar la transparencia y promover la implicación y la colaboración.
Existe evidencia de la implementación del plan de mejora, con una correspondencia consecuente con el calendario. Las desviaciones con respecto al plan han sido documentadas y están motivadas. No existen deficiencias relevantes en cuanto a exhaustividad, implementación, control, supervisión, cambios en la planificación debido a la falta de recursos o al cambio de prioridades, etc.	Existe evidencia clara de la implementación del plan de mejora, con un control estructurado. Existen pocas desviaciones con respecto al plan inicial y estas no disminuyen la exhaustividad, la implementación, los controles y la supervisión. Estas desviaciones están analizadas, documentadas y motivadas.	Existe una fuerte evidencia de la implementación del plan de mejora, con un control estructurado. Las desviaciones con respecto al plan inicial están analizadas y documentadas y están finalizadas claramente para mejorar el calendario y garantizar la consecución de los mejores objetivos posibles (exhaustividad de las actividades, implementación, controles, supervisión, etc.).
Existe evidencia de implicación de los empleados en las acciones de mejora, que no se limitan a la realización de proyectos, sino que también se finalizan para que los proyectos se arraiguen en la organización.	Existe evidencia clara de la implicación de los empleados en las acciones de mejora, que no se limitan a la realización de proyectos, sino que se finalizan para que los proyectos se arraiguen en la organización, definiéndose la implicación y los papeles de las distintas partes en el seguimiento.	Existe una fuerte evidencia de la implicación de los empleados en las acciones de mejora, que no se limita a la realización de proyectos, sino que están claramente dirigidas a que los proyectos se arraiguen en la organización, definiéndose la implicación y los papeles de las distintas partes, los planes de seguimiento, la implementación, los objetivos y las responsabilidades.
Existe evidencia de supervisión y evaluación del plan de mejora y el enfoque está definido de una manera coherente.	Existe evidencia clara de supervisión y evaluación del plan de mejora de un modo definido y formalizado, con un enfoque claro y coherente para las principales fases de las actividades.	Existe una fuerte evidencia de supervisión y evaluación del plan de mejora de un modo definido y formalizado, con un enfoque claro y coherente para todas las fases principales de las actividades, donde se definen las responsabilidades y se implica a los principales grupos de interés.
Existe evidencia de supervisión de las fases de implementación principales de las acciones de mejora (pasos intermedios principales, fin de los proyectos, análisis de resultados, etc.).	Existe evidencia clara de supervisión de todas las fases relevantes de la implementación de las acciones de mejora, con retroalimentación formal sobre el progreso y resultados intermedios y finales.	Existe una fuerte evidencia de supervisión de todas las fases relevantes de la implementación de las acciones de mejora, en la que se implica a los grupos de interés relevantes y con retroalimentación formal y comunicado sobre el progreso y resultados intermedios y finales.

ANEXO 1.3

Cuestionario Pilar 3: Evaluación de la madurez de la GCT



Referencia

El cuestionario de evaluación de la madurez de GCT se basa en los ocho Conceptos fundamentales de excelencia EFQM, tal y como están formulados en la versión del modelo de excelencia del 2003, recientemente actualizada (EFQM 2010). En el contexto del procedimiento de retroalimentación externa del CAF, el grupo de expertos del CAF ha traducido estos principios de excelencia a cuatro niveles de madurez adaptados al entorno del sector público.

Áreas de evaluación

Estos ocho principios han de ser comprobados por la organización a modo de primera etapa en la comprensión de la madurez de la organización en la GCT.

Durante la visita a la organización se evaluarán en profundidad dos principios seleccionados por la organización candidata (uno de los dos principios debe ser obligatoriamente la orientación a resultados o a ciudadanos/clientes).

Procedimiento de evaluación

La evaluación mide el nivel de madurez alcanzado por la organización como resultado de la autoevaluación y el plan de acción. La escala de evaluación tiene cuatro niveles:

0	= No se ha alcanzado el nivel de iniciación
I	= Nivel de iniciación
R	= Nivel de realización
M	= Nivel de madurez

Características generales	0	Iniciación	Realización	Madurez
<p>1. Liderazgo y constancia en los objetivos - Definición</p>	<p>No se ha alcanzado el nivel de iniciación.</p>	<p>Los líderes establecen una misión clara.</p>	<p>Los líderes establecen la visión y valores. Conducen e inspiran al personal hacia la excelencia.</p>	<p>Los líderes demuestran capacidad para mantener la constancia en los objetivos en un entorno cambiante.</p>
<p>1. Liderazgo y constancia en los objetivos - Ejemplos</p>		<p>Los líderes proporcionan a la organización una misión claramente definida, conforme con las exigencias legislativas y reglamentarias, teniendo también en cuenta las expectativas de los grupos de interés.</p>	<p>Los líderes proporcionan a la organización una definición de la misión, la visión y los valores y la comparten con el personal.</p> <p>Los directivos de todos los niveles están centrados en llevar a la práctica la misión, la visión y los valores.</p>	<p>Los grupos de interés confían en la constancia en los objetivos y en la perseverancia de la dirección.</p> <p>Los directivos son considerados modelos a seguir.</p> <p>La calidad de la dirección ha sido evaluada, por ejemplo, mediante la evaluación de la dirección o mediante encuestas de satisfacción en el trabajo.</p>

Características generales	0	Iniciación	Realización	Madurez
2. Orientación a resultados - Definición	No se ha alcanzado el nivel de iniciación.	La organización identifica áreas de resultados y grupos de interés relevantes.	La organización define un conjunto de objetivos y resultados que deben ser alcanzados en relación con las necesidades de los grupos de interés relevantes.	La organización supervisa sistemáticamente los resultados obtenidos y lo utiliza para la mejora continua.
2. Orientación a resultados - Ejemplos		<p>La organización apoya el desarrollo de una cultura orientada a resultados.</p> <p>La organización ha identificado los distintos grupos de interés y los ha segmentado en distintas categorías.</p> <p>La organización ha definido áreas de resultados relevantes relacionadas con la misión de la organización.</p>	<p>La organización promueve sistemáticamente una cultura orientada a resultados.</p> <p>Se ha llevado a cabo una primera evaluación sistemática de los grupos de interés, así como de sus expectativas y necesidades actuales y futuras.</p> <p>Se ha definido un primer conjunto de objetivos correspondientes para los grupos de interés teniendo en cuenta las áreas de resultados.</p>	<p>Los grupos de interés están implicados en la definición y revisión de los resultados y objetivos.</p> <p>La organización ha definido los objetivos de resultados para todos los procesos clave. Estos objetivos están relacionados con el dimensionamiento y la planificación de las asignaciones.</p> <p>Los empleados conocen los objetivos relacionados con sus tareas y procesos de trabajo.</p> <p>La dirección supervisa el desarrollo organizacional por lo que se refiere a objetivos de resultados para las finanzas y los procesos clave.</p>

Características generales	0	Iniciación	Realización	Madurez
<p>3. Orientación a clientes - Definición</p>	<p>No se ha alcanzado el nivel de iniciación</p>	<p>La organización se centra en las necesidades de los ciudadanos/ clientes existentes y potenciales.</p>	<p>La organización implica a los ciudadanos/ clientes en la evaluación y la mejora de su rendimiento.</p>	<p>La organización satisface las necesidades de los clientes/ ciudadanos mediante el desarrollo y la propuesta de actividades, productos y servicios.</p>
<p>3. Orientación a clientes - Ejemplos</p>		<p>La dirección y los empleados comparten una visión de la naturaleza de los clientes y los segmentos a los que la organización ofrece sus servicios.</p> <p>Los empleados comprenden las demandas y expectativas definidas en la legislación y la regulación en materia de atención al ciudadano/cliente.</p>	<p>Se ha realizado la primera medición sistemática de la satisfacción, las expectativas y las necesidades de los clientes y la organización está trabajando en mejoras a este respecto.</p> <p>La dirección y los empleados desarrollan y proponen servicios que responden a las necesidades y expectativas de los ciudadanos / clientes.</p>	<p>Los resultados obtenidos de las mediciones de la satisfacción de los ciudadanos/ clientes se utilizan para: revisar y desarrollar estrategias y planes de acción para toda la organización; responder adecuadamente en caso de que surgiesen problemas (ex: gestión de reclamaciones). Los empleados tienen una imagen pluridimensional de las necesidades de los ciudadanos / clientes, incluidas las necesidades suplementarias distintas a las relacionadas directamente con los servicios/ productos clave (ej.: transparencia, implicación). Tanto la dirección como los empleados se preocupan por las necesidades actuales y futuras de los clientes a través de su comportamiento y su actitud.</p>

Características generales	0	Iniciación	Realización	Madurez
4. Gestión por procesos y hechos - Definición	No se ha alcanzado el nivel de iniciación	Los procesos están identificados y gestionados.	La estrategia y planificación de la organización está implementada y asegurada por los procesos.	Los procesos son objeto de una mejora continua en base a la medición del rendimiento interno, el aprendizaje por intercambio de experiencias (<i>benchlearning</i>) y/o el análisis comparativo (<i>benchmarking</i>).
4. Gestión por procesos y hechos - Ejemplos		<p>La organización ha implementado un modo de reflexión orientado a los procesos.</p> <p>Se han identificado los procesos claves relacionados con las áreas de resultados.</p>	<p>La organización ha completado la identificación de todos los procesos clave.</p> <p>Los propietarios de los procesos clave están claramente identificados.</p> <p>Los objetivos de los procesos clave están definidos de conformidad con la estrategia y planificación de la organización.</p> <p>La organización mide los resultados de los procesos clave en relación con los objetivos.</p> <p>La organización ha definido la base de un sistema de información para apoyar la gestión de los procesos.</p>	<p>La organización dispone de una panorámica detallada del conjunto de los procesos por medio de un sistema de información (que comprende los procesos de gestión, operativos y de apoyo).</p> <p>Todos estos procesos se supervisan según los resultados y se mejoran regularmente.</p> <p>El personal conoce los procesos en los que están involucrados, así como los objetivos de los mismos.</p> <p>Se han establecido procedimientos con el fin de detallar los objetivos y sus distintos componentes y para utilizar los resultados con fines de mejora.</p>

Características generales	0	Iniciación	Realización	Madurez
5. Implicación y desarrollo de las personas - Definición	No se ha alcanzado el nivel de iniciación	La organización toma iniciativas para implicar y desarrollar a las personas.	La organización desarrolla competencias e implica a las personas de forma estructurada con el fin de mejorar los productos, los servicios y los procesos.	La organización crea un entorno de trabajo compuesto por valores compartidos y una cultura de confianza, franqueza, autonomización y reconocimiento.
5. Implicación y desarrollo de las personas - Ejemplos		<p>Existe una cartera de formación que tiene en cuenta las demandas de las personas para desarrollar las competencias existentes.</p> <p>La organización reconoce la importancia de la implicación de las personas en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Las personas están invitadas a expresar su opinión sobre el desarrollo de la organización.</p>	<p>La organización identifica y desarrolla las competencias necesarias. De este modo, prepara a las personas para hacer frente a los cambios y adaptarse a ellos.</p> <p>La organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - organiza distintos tipos de formación y desarrollo de competencias. - mide y mejora la satisfacción y la motivación de los empleados. - promueve la movilidad interna. - implica activamente a los empleados en el proceso de mejora de productos, servicios y procesos. 	<p>La organización recompensa y reconoce a las personas con el fin de desarrollar su compromiso y estimular su lealtad a la organización.</p> <p>La organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - formula la política de <i>recursos humanos</i> de conformidad con la estrategia y la planificación que implica al personal. - determina un ciclo regular en materia de desarrollo de las <i>personas</i> (evaluación, formación y diálogo). - implica a los empleados en el desarrollo de estrategias y planes de acción, invitándolos a crear e implementar ideas de mejora.

Características generales	0	Iniciación	Realización	Madurez
6. Aprendizaje, mejora e innovación continuos - Definición	No se ha alcanzado el nivel de iniciación	La organización aprende de sus actividades y rendimientos y busca oportunidades de mejora.	Se promueve la mejora continua en la organización mediante el intercambio de conocimientos y teniendo en cuenta las sugerencias de las personas.	La organización desafía sistemáticamente el <i>statu quo</i> ; fomenta, acepta e integra la innovación y compara regularmente su rendimiento con el de otras organizaciones.
6. Aprendizaje, mejora e innovación continuos - Ejemplos		<p>Existe una evaluación del rendimiento en las áreas de resultados relevantes.</p> <p>La dirección ha entablado un diálogo con otras organizaciones sobre su funcionamiento.</p> <p>Se han iniciado mejoras basadas en evaluaciones internas y observaciones externas.</p>	<p>La organización empieza a incorporar los principios del ciclo PDCA al trabajar con las mejoras.</p> <p>La organización intercambia experiencias con otras organizaciones.</p> <p>La organización identifica oportunidades y obstáculos de la innovación y el aprendizaje.</p> <p>Las personas apoyan la mejora continua de manera regular (ej.: realizando autoevaluaciones).</p> <p>La dirección anima a los empleados a responsabilizarse de acciones de mejora.</p>	<p>La dirección reconoce el significado de la renovación estratégica y de la modernización para adaptarse a los retos futuros, especialmente en materia de necesidades de los clientes, contratación, mantenimiento y exigencias políticas.</p> <p>La organización realiza <i>benchlearning</i> tanto a nivel interno como externo.</p> <p>Los proyectos/ esfuerzos se llevan a cabo según los principios del ciclo PDCA.</p> <p>La organización utiliza métodos creativos para desarrollar iniciativas concretas de mejora que generan valor añadido.</p>

Características generales	0	Iniciación	Realización	Madurez
7. Desarrollo de alianzas - Definición	No se ha alcanzado el nivel de iniciación	La organización identifica a sus socios.	La organización formaliza alianzas mutuamente beneficiosas.	La organización gestiona las alianzas en una situación mutuamente beneficiosa para aportar un valor añadido y optimizar la utilización de los recursos.
7. Desarrollo de alianzas - Ejemplos		<p>La dirección es consciente del significado de las alianzas y relaciones externas de la organización.</p> <p>Se han identificado las alianzas y las relaciones externas más importantes para la organización.</p> <p>La organización goza de distintos tipos de cooperación con actores externos.</p>	<p>La dirección tiene una perspectiva clara de las alianzas y las relaciones externas más importantes y de las posibilidades de las mismas se basan en un beneficio mutuo claramente identificado.</p> <p>La organización está comprometida en alianzas clave formalizadas.</p> <p>Los empleados conocen las alianzas y las relaciones externas que son importantes para sus puestos y tareas.</p>	<p>La organización garantiza alianzas sistemáticas con todos los socios importantes.</p> <p>Se evalúa regularmente la eficacia y la eficiencia de las alianzas existentes, así como su mejora.</p> <p>La organización se compromete en la búsqueda de nuevas alianzas.</p>

Características generales	0	Iniciación	Realización	Madurez
8. Responsabilidad social corporativa - Definición	No se ha alcanzado el nivel de iniciación	La organización es consciente de su impacto en la sociedad (social y medioambiental).	La organización se implica activamente en actividades relacionadas con la responsabilidad social y la sostenibilidad ecológica.	La organización cumple o supera las principales expectativas y exigencias de la comunidad local y (si es necesario) mundial.
8. Responsabilidad social corporativa - Ejemplos		<p>La organización distingue su misión y su responsabilidad social en tanto que institución pública.</p> <p>La organización identifica las áreas de impacto en lo referente a cuestiones sociales, económicas y ecológicas, así como su impacto en los medios de comunicación.</p>	<p>La organización trabaja en proyectos mutuamente beneficiosos sobre cuestiones de la sociedad.</p> <p>La organización ha empezado a implementar iniciativas que tienen impacto en cuestiones sociales, económicas y ecológicas y en los medios de comunicación.</p>	<p>La dirección ha definido una perspectiva sobre cuestiones relativas a la responsabilidad social corporativa de la organización, que comparten los empleados.</p> <p>La organización incorpora esta perspectiva a la estrategia y los planes de acción.</p> <p>La organización promueve oportunidades y desarrolla iniciativas para trabajar con la sociedad en proyectos mutuamente beneficiosos.</p> <p>La organización ha llevado a cabo mediciones de la responsabilidad social corporativa y de la sostenibilidad en algunas áreas y se han comentado los resultados.</p>

Contexto

La guía está destinada a los actores de la retroalimentación externa del CAF en lo que concierne a la evaluación del nivel de éxito alcanzado en la retroalimentación externa del CAF. También sirve para comprobar si la organización candidata está calificada para recibir el certificado de «Usuario eficaz del CAF».

La guía de puntuación describe los principios básicos de una evaluación por parte de los actores de la retroalimentación externa del CAF y la puntuación de los organismos que utilizan el CAF. El alcance de la evaluación abarca **tres pilares**:

- Evaluación del **proceso de autoevaluación**, que cubre los seis primeros pasos de los diez que se definen en las «Directrices para mejorar las organizaciones con el CAF» (no es una evaluación de las notas asignadas en el proceso de autoevaluación).
- Evaluación de la **planificación y del proceso de mejora**, que cubre los pasos del 7 al 9 definidos en las «Directrices para mejorar las organizaciones con el CAF» (no es una evaluación de los resultados de las acciones de mejora).
- Evaluación de la **madurez de la GCT** de la organización mediante el examen del nivel de madurez alcanzado como resultado de la autoevaluación y del plan de acción implantado. La evaluación de la madurez con respecto a los valores de la GCT se basa en los ocho Principios de excelencia (la dimensión integral de la excelencia).

Los cuestionarios cumplimentados por la organización candidata abarcan estos pilares y sirven de marco de referencia para la evaluación a cargo del actor de la retroalimentación externa del CAF. Cada pilar recibirá una nota mediante la correspondiente **escala de evaluación** (ver más adelante). Los pilares presentan **perfiles de puntuación** específicos (a saber, perfiles que deben ser respetados para obtener el certificado; ver más adelante). La primera sección de la **Metodología de puntuación** define los principios básicos relativos a la puntuación otorgada por el actor de la retroalimentación externa del CAF.

1. Metodología de puntuación

El objetivo principal del procedimiento es servir de marco para proporcionar una retroalimentación externa sistemática a los usuarios del CAF que lo solicitan. Por lo tanto, conviene realizar el proceso de evaluación y el análisis durante la visita a la organización de una manera abierta y respetuosa y que favorezca el aprendizaje y el diálogo. El actor de la retroalimentación externa del CAF debería comportarse de modo que la visita no sea percibida como una reunión unilateral de evidencias, sino como una posibilidad de discusión y de retroalimentación.

La retroalimentación externa del CAF debe ser lo suficientemente flexible como para gestionar distintos tipos de organizaciones en cuanto a tamaño y complejidad. Por lo tanto, las acciones descritas en los tres pilares, así como sus correlaciones con las notas, no deben ser utilizadas como una lista de verificación, sino como una guía.

Además de las acciones descritas en este documento, pueden existir otras acciones que no están incluidas aquí y que podrían ser apropiadas para ciertas instituciones.

Esto significa que la puntuación no deba ser percibida como un ejercicio mecánico. Debe estar basada en la impresión general de la organización al final de la visita y en distintas pruebas reunidas en materia de cambios, de acciones y de etapas específicas.

1.1 Evidencias

Los cuestionarios cumplimentados por la organización candidata sirven de principal marco de referencia para el actor de la retroalimentación externa del CAF. Las pruebas reunidas durante la visita a la organización y mediante registros escritos deberían determinar si la autodescripción realizada en los cuestionarios representa una evaluación correcta de las organizaciones que aplican el CAF.

Se recogerán evidencias mediante entrevistas y talleres de trabajo con todos los grupos de interés (internos) relevantes de la organización y por medio de los distintos informes escritos existentes.

El certificado de «Usuario eficaz del CAF» es un reconocimiento destinado a los usuarios del CAF que todavía no cuentan con demasiada experiencia. Dado que el procedimiento debe ser capaz de englobar a los principiantes, el volumen de pruebas escritas a menudo será limitado en comparación con otros sistemas de reconocimiento y de premios. Los documentos escritos comprenden uno o varios informes de evaluación, planes de mejora y otros documentos relevantes.

Cabe destacar que las «evidencias» no tienen que estar necesariamente materializadas en documentos escritos; pueden tomar la forma de entrevistas y opiniones de los grupos de interés y de una comparación de estos elementos entre los distintos grupos. Además, la organización no está obligada a preparar un gran número de informes nuevos escritos durante el proceso de retroalimentación externo. En la medida de lo posible, el análisis debe utilizar materiales que ya estén disponibles.

1.2 Puntuación

Las organizaciones reciben una puntuación en base a escalas de evaluación (ver parte 2 de esta guía de puntuación). No se ha desarrollado una herramienta sofisticada de puntuación –como REDER³ en el esquema de reconocimiento de la excelencia–, ya que el proyecto de retroalimentación externa del CAF está destinado a los usuarios del CAF que acaban de iniciar su búsqueda de un desarrollo holístico y sistemático de la calidad. A este nivel, la mayoría de las instituciones no dispondrán de informes escritos que apoyen este tipo de evaluación más sofisticada.

El esquema reconoce la capacidad de una organización de realizar una autoevaluación efectiva y bien planificada que aumente su comprensión de los principios fundamentales necesarios para conseguir la excelencia. La presencia de una herramienta de puntuación más sofisticada en este nivel implicaría el riesgo de cambiar el enfoque de un diálogo entre el actor de la retroalimentación externa del CAF y la organización sobre temas importantes y lecciones aprendidas, a una recopilación unilateral de hechos para apoyar una evaluación.

³ REDER es la traducción del acrónimo inglés RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review)

Puntuación del proceso de autoevaluación y acciones de mejora (Pilares 1-2)

El actor de la retroalimentación externa del CAF se guía por varios principios de base y no por una herramienta de puntuación. Con el fin de decidir si se debe evaluar una etapa como aceptable (3) o satisfactoria (4), el actor de la retroalimentación externa del CAF deberá utilizar el ciclo PDCA como directriz. El actor de la retroalimentación externa del CAF evaluará, para cada etapa, si la organización ha planificado, desarrollado, controlado y adaptado las acciones pertinentes —de ser necesario— de manera efectiva. Entre las preguntas importantes que hacerse, podemos citar las siguientes:

- ¿La organización candidata ha planificado el paso de manera eficaz y ha incluido los temas y los imprevistos correspondientes?
- ¿El paso ha sido desarrollado e implementado según el plan? Si la respuesta es negativa, ¿los cambios en la implementación son razonables y están basados en argumentos sólidos?
- ¿La organización ha comprobado —si este control es apropiado para el paso en cuestión- si el enfoque elegido ha permitido alcanzar los resultados esperados?
- Y, por último, ¿la organización ha adaptado acciones durante el proceso o planes con el fin de modificar el enfoque de la próxima autoevaluación basándose en comprobaciones y lecciones aprendidas?

El ciclo PDCA no debería ser utilizado como herramienta de puntuación, sino como un marco de trabajo destinado a la reflexión sobre la planificación e implementación de la autoevaluación y las acciones de mejora. Por lo tanto, el actor de la retroalimentación externa del CAF no debería realizar una evaluación mecánica de cada actividad para cada aspecto del ciclo PDCA (ej.: juzgar una actividad simplemente como aceptable porque faltan las comprobaciones (C) y los ajustes (A) cuando en otro caso sería calificada de satisfactoria). En otras palabras, no todas las actividades requerirán comprobaciones y ajustes, por ejemplo, para recibir una evaluación «satisfactoria».

Los cuestionarios cumplimentados por la organización candidata sirven de principal marco de referencia para el actor de la retroalimentación externa del CAF en el momento de otorgar la puntuación. Los primeros dos pilares (proceso de autoevaluación y plan de mejora) se puntúan a nivel de los nueve pasos, y no de las 35 acciones subyacentes. Por lo tanto, se invita a los actores de la retroalimentación externa del CAF a utilizar los cuestionarios como marco de trabajo para la puntuación, otorgando una nota a cada acción y examinando a cuánto ascienden las puntuaciones para los nueve pasos (véase el punto 3 de la presente guía de puntuación).

Puntuación de los valores GCT (Pilar 3)

Con el fin de apoyar la puntuación de la madurez, el cuestionario proporciona ejemplos que indican qué posibles acciones pueden constituir los distintos niveles de madurez (véase el punto 3 de la presente guía de puntuación). Una vez más, los ejemplos solo sirven de guía; el contexto y el tipo de organización pueden influir en la naturaleza y el número de acciones adecuadas para la alcanzar los distintos niveles de madurez.

Para obtener el certificado de «Usuario eficaz del CAF», la organización debe alcanzar el nivel de iniciación en los ocho principios de excelencia. Es imposible examinar todos los principios en profundidad durante la visita a la organización. Durante esta visita, el actor de la retroalimentación externa del CAF se centrará

en los dos principios elegidos por la organización para realizar un análisis y una retroalimentación profundos.

El cuestionario sobre los valores de la GCT cumplimentado por la organización candidata sirve de marco principal de referencia para el actor de la retroalimentación externa del CAF. Además del documento sobre el Pilar 3, los actores de la retroalimentación externa del CAF examinan el/los informe(s) de autoevaluación y el/los plan(es) de mejora con el fin de hacer una evaluación global del nivel de madurez alcanzada en cada uno de los ocho principios. El objetivo es decidir si el/los informe(s) de autoevaluación y el/los plan(es) de acción demuestran la implementación o el desarrollo de las acciones necesarias y si permiten pensar que la organización ha alcanzado el primer nivel de madurez. Los actores de la retroalimentación externa del CAF también pueden incluir otros principios durante las entrevistas mantenidas durante la visita a la organización en caso de tener dudas sobre el nivel de madurez alcanzado por la organización.

2. Escalas de evaluación

2.1. Escalas de evaluación para el proceso de autoevaluación y las acciones de mejora (Pilares 1-2)

El proceso de autoevaluación y las acciones de mejora se evalúan mediante la misma escala de evaluación de 1 a 5 puntos:

1	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera muy limitada
2	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera limitada
3	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera aceptable
4	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera satisfactoria
5	= Las actividades han sido llevadas a cabo de una manera extraordinaria

La evaluación no se basa en las notas conseguidas durante la evaluación (es decir, la evaluación PDCA de las acciones llevadas a cabo para cada subcriterio del modelo CAF). Tampoco examina los resultados actuales de las acciones de mejora. Lo que se examina es la planificación, el desarrollo, la comprobación y la adaptación de los procesos de autoevaluación y de mejora.

El actor de la retroalimentación externa del CAF debe evaluar todos los pasos de los pilares (pasos 1 a 9).

2.2 Escalas de evaluación para los valores de GCT

La evaluación de los valores de la CGT tiene que ver con el nivel de madurez alcanzado por la organización como resultado del trabajo efectuado con la autoevaluación y el proceso de mejora. Los valores de la GCT están formados por ocho principios de excelencia.

La escala de evaluación tiene cuatro niveles:

0	= No se ha alcanzado el nivel de iniciación
I	= Nivel de iniciación
R	= Nivel de realización
M	= Nivel de madurez

La evaluación de la madurez de la GCT determinará el grado de éxito de la institución en la implementación de los valores holísticos de desarrollo de la calidad por medio de los procesos de autoevaluación y de mejora. Por lo tanto, el objetivo no es evaluar los resultados reales de las actividades de mejora y la calidad de las mismas, sino determinar si la autoevaluación ha modificado los valores básicos con respecto al desarrollo de la calidad en la organización.

La organización candidata elige **dos** conceptos de los ocho principios de excelencia que serán evaluados en profundidad durante la visita a la organización (uno de los cuales debe ser la orientación al cliente o la orientación a resultados).

3. Perfiles de puntuación

3.1. Perfil de puntuación para el proceso de autoevaluación y las acciones de mejora (Pilares 1-2)

Estos perfiles de puntuación abarcan:

- Evaluación del **proceso de autoevaluación**, que cubre los seis primeros pasos de los diez que se definen en las «Directrices para mejorar las organizaciones con el CAF» (no es una evaluación de las notas concedidas en el proceso de autoevaluación).
- Evaluación de la **planificación y del proceso de mejora**, que cubre los pasos del 7 al 9 que se definen en las «Directrices para mejorar las organizaciones con el CAF» (no es una evaluación de los resultados de las acciones de mejora).

La evaluación realizada por el actor de la retroalimentación externa del CAF se basará en las pruebas reunidas durante las entrevistas con distintos grupos en el lugar de trabajo y en el/los informe(s) de autoevaluación, el plan de mejora y otros documentos relevantes. A cada uno de los nueve pasos se les atribuye globalmente una nota del 1 al 5.

Para obtener el certificado, los requisitos mínimos son los siguientes:

- La nota global total para la evaluación de los pilares 1 y 2 debe **ser de al menos 28 puntos**.
- Los **pasos 1, 5 y 9** deben ser considerados como mínimo satisfactorios (puntuación de 4), es decir, debe conseguirse una nota mínima de cuatro.

Todos los pasos deben ser evaluados por el actor de la retroalimentación externa del CAF.

Perfil de puntuación del Pilar 1	1	2	3	4	5
Paso 1 - Decidir cómo organizar y planificar la autoevaluación					
Paso 2 - Comunicar el proyecto de autoevaluación					
Paso 3 - Crear uno o más grupos de autoevaluación					
Paso 4 - Organizar la formación					
Paso 5 - Realizar la autoevaluación					
Paso 6 - Redactar informe describiendo los resultados de la autoevaluación					
Perfil de puntuación del Pilar 2					
Paso 7 - Redactar plan de mejora basado en el informe de autoevaluación aceptado					
Paso 8 - Comunicar el plan de mejora					
Paso 9 - Implementar el plan de mejora					
Nota mínima necesaria (incl. tres pasos con 4) = 28					

El actor de la retroalimentación externa del CAF puede decidir utilizar el cuestionario como marco de trabajo para la puntuación atribuyendo una nota a cada acción y examinando si estas notas se suman para determinar la nota concedida al nivel de cada una de las nueve etapas. La decisión final sobre si la organización obtiene el certificado se basa en el perfil de puntuación de los nueve pasos, no en las acciones individuales.

El perfil de puntuación está marcado con el fondo gris en los pasos 1, 5 y 9, ya que se considera necesario un mínimo de 4. Se puntúan los nueve pasos (marcados con un borde rojo en el cuestionario), no las actividades individuales de las que se compone el paso.

La nota global total para la evaluación de los pilares 1 y 2 debe ser de **al menos 28 puntos**.

Proceso de autoevaluación (Pilar 1)	1	2	3	4	5
Paso 1 – Decidir cómo organizar y planificar la autoevaluación					
Garantizar el compromiso y la responsabilidad de la dirección para poner en marcha el proceso.					
Asegurar que la dirección toma una decisión clara sobre la realización de la autoevaluación tras haberlo consultado con la organización, sobre su alcance (este último abarca el conjunto de la organización o solo partes/unidades/ departamentos, etc.), así como sobre su objetivo principal.					
Definir el marco para el proceso de autoevaluación y las acciones posteriores y planificar las actividades relativas a la autoevaluación.					
Nombrar a un líder para el proceso de autoevaluación que conozca en profundidad la organización o formar un comité de autoevaluación dirigido por el líder del proceso de autoevaluación.					
Definir el panel de puntuación que se va a utilizar.					
Asignar recursos para la autoevaluación y definir cómo priorizar la distribución de los recursos.					
Proceso de autoevaluación – Puntuación global - Paso 1:					

Paso 2 – Comunicar el proyecto de autoevaluación					
Definir un plan de comunicación, incluir los beneficios esperados, el objetivo y las actividades de la autoevaluación.					
Implementar el plan de comunicación utilizando distintas herramientas.					
Informar y comunicar a todos los grupos de interés durante las distintas fases del proceso de autoevaluación y estimular la implicación de la implicación en la autoevaluación de los puestos intermedios y superiores, del personal y de los empleados.					
Proceso de autoevaluación – Puntuación global - Paso 2:					
Paso 3 – Crear uno o más grupos de autoevaluación					
Decidir si es necesario crear uno o más grupos de autoevaluación, establecer el número, crearlos y asignar responsabilidades a cada uno de los miembros según sea necesario.					
Decidir si el/los directivo(s) deberían formar parte del/de los grupo(s) de autoevaluación.					
Seleccionar a los participantes del/ de los grupo(s) de autoevaluación en base a criterios específicos tales como su conocimiento de la organización, sus aptitudes personales y su representatividad.					
Proceso de autoevaluación – Puntuación global - Paso 3:					
Paso 4 – Organizar la formación					
Organizar actividades de información/formación para los líderes y directivos (intermedios y superiores) con el fin de fomentar la responsabilidad y el compromiso.					
Preparar un plan para todas las actividades de formación del/de los grupo(s) de autoevaluación.					
Formar a los miembros del/de los grupo(s) de autoevaluación.					
Proceso de autoevaluación – Puntuación global - Paso 4:					
Paso 5 – Realizar la autoevaluación					
Recopilar información y documentos relevantes para la autoevaluación y ponerlos a disposición de todos los grupos de autoevaluación.					
Los miembros del/de los grupo(s) de autoevaluación crean una lista de puntos fuertes y de áreas de mejora y otorgan una nota para cada subcriterio del CAF.					
El presidente recoge las contribuciones individuales y prepara la reunión de consenso y cumple todas las condiciones que permitan el éxito de la misma.					
El grupo de autoevaluación alcanza un consenso sobre los puntos fuertes, las áreas de mejora y la nota concedida a cada subcriterio.					
Proceso de autoevaluación – Puntuación global - Paso 5:					
Paso 6 - Redactar el informe con los resultados de la autoevaluación					
Crear un informe final que contenga los siguientes elementos para cada subcriterio: -puntos fuertes -áreas de mejora -puntuación					
Presentar el informe final a la alta dirección de la organización.					
Comunicar los principales resultados a los miembros de la organización y otros grupos de interés relevantes.					
Proceso de autoevaluación – Puntuación global - Paso 6:					

Plan de mejora	1	2	3	4	5
Paso 7 - Redactar un plan de mejora basado en el informe de autoevaluación aceptado					
1. Recoger todas las propuestas de acciones de mejora, incluidas las ideas formuladas durante la autoevaluación.					
2. Priorizar acciones de mejora según su eficacia y viabilidad.					
3. Definir un plan de acción estructurado para las acciones de mejora seleccionadas en base al ciclo PDCA (planificar, desarrollar, controlar, adaptar).					
4. Determinar formas de medir el rendimiento de las acciones y los resultados					
5. Integrar el plan de acción en el proceso normal de planificación estratégico					
Plan de mejora – Puntuación global - Paso 7:					
Paso 8 – Comunicar el plan de mejora					
6. Definir un plan de comunicación –la información apropiada con los medios de comunicación apropiados para el grupo objetivo apropiado, dirigida a todos los grupos de interés—para las acciones de mejora.					
7. Implementar el plan de comunicación.					
8. Informar regularmente a los grupos de interés —especialmente a los miembros de la organización— sobre el estado y los progresos, incluidas las evaluaciones y las experiencias.					
Plan de mejora – Puntuación global - Paso 8:					
Paso 9 – Implementar el plan de mejora					
9. Definir una responsabilidad clara del programa de mejora y de los proyectos y garantizar la transparencia de las tareas y de la delegación de responsabilidades.					
10. Implementar el plan de mejora tal y como se planificó cronológicamente					
11. Implicar a los empleados en las distintas acciones de mejora para garantizar el arraigo de los proyectos de mejora en la organización.					
12. Definir un enfoque coherente para la supervisión y evaluación de las acciones de mejora.					
13. Supervisar regularmente la implementación de las acciones de mejora.					
Plan de mejora – Puntuación global - Paso 9:					

3.2 Perfil de puntuación para los valores de la GCT (Pilar 3)

Estos perfiles de puntuación abarcan:

- Evaluación de la **madurez de la GCT** de la organización mediante el examen del nivel de madurez alcanzado como resultado de la autoevaluación y del plan de acción implantado. La evaluación de madurez con respecto a los valores de GCT se basa en los ocho Principios de excelencia (la dimensión integral de la excelencia).
- Cada uno de los ocho principios será examinado brevemente. Durante la visita a la organización, dos principios seleccionados por la organización candidata serán objeto de una evaluación sistemática durante la visita a la organización (uno de los cuales debe ser la orientación al cliente o a resultados).
- Cada uno de los ocho principios de excelencia recibirá una nota representativa del nivel de madurez de GCT (iniciación, realización y madurez).

Para obtener el certificado, los requisitos mínimos son los siguientes:

- Los ocho principios deben alcanzar el nivel de Iniciación (I).
- La evaluación efectuada por el actor de la retroalimentación externa del CAF estará basada en evidencias reunidas mediante la entrevista de distintos grupos en el lugar de trabajo. Las entrevistas permiten examinar si y en qué medida la autoevaluación ha tenido como resultado cambios positivos; también permiten ver qué nivel de madurez alcanzan con respecto a los ocho principios de excelencia.
- Cada uno de los ocho principios de excelencia será examinado brevemente. Dos conceptos seleccionados por la organización candidata serán evaluados en profundidad (uno de los cuales debe ser la orientación al cliente o a resultados).

Los 8 principios de excelencia	Nivel de madurez			
	O	I	R	M
1. Liderazgo y constancia en el propósito				
2. Orientación a resultados				
3. Orientación al cliente				
4. Gestión por procesos y hechos				
5. Implicación/involucración y desarrollo de las personas				
6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos				
7. Desarrollo de alianzas				
8. Responsabilidad social corporativa				

Con el fin de apoyar la autoevaluación y el análisis por parte del actor de la retroalimentación externa del CAF de los ocho principios de excelencia, el cuestionario incluye ejemplos que describen el nivel. Estos ejemplos deberían ser considerados directrices para el análisis de los ocho principios por parte del actor de la retroalimentación externa del CAF. Para una descripción detallada de los principios, consulte el **Anexo 1.3 «Cuestionario de madurez de la GCT»**.



Informe de retroalimentación Usuario eficaz del CAF

[Nombre de la organización]
[Fecha]

Actores de la retroalimentación externa del CAF

[Nombre del actor], [Organización]

[Nombre del actor], [Organización]

Informe de retroalimentación



Nombre de la organización:	
Dirección:	
Persona de contacto:	
Teléfono:	
Fax:	
Correo electrónico:	
Fecha:	
Equipo de actores de la retroalimentación externa del CAF:	

Sección 2: Retroalimentación del proceso de autoevaluación



Comentarios generales sobre el proceso de autoevaluación:				
Paso 1 - Decidir cómo organizar y planificar la autoevaluación				
<u>Puntos fuertes</u>				
• [Indique los puntos fuertes]				
<u>Áreas de mejora</u>				
• [Indique áreas de mejora]				
Las actividades han sido llevadas a cabo: [Subraye en gris]				
<i>de manera muy limitada</i>	<i>de manera limitada</i>	<i>de manera aceptable</i>	<i>de manera satisfactoria</i>	<i>de manera destacada</i>
Paso 2 - Comunicar el proyecto de autoevaluación				
<u>Puntos fuertes</u>				
• [Indique los puntos fuertes]				
<u>Áreas de mejora</u>				
• [Indique áreas de mejora]				
Las actividades han sido llevadas a cabo: [Subraye en gris]				
<i>de manera muy limitada</i>	<i>de manera limitada</i>	<i>de manera aceptable</i>	<i>de manera satisfactoria</i>	<i>de manera destacada</i>
Paso 3 – Crear uno o más grupos de autoevaluación				
<u>Puntos fuertes</u>				
• [Indique los puntos fuertes]				
<u>Áreas de mejora</u>				
• [Indique áreas de mejora]				
Las actividades han sido llevadas a cabo: [Subraye en gris]				
<i>de manera muy limitada</i>	<i>de manera limitada</i>	<i>de manera aceptable</i>	<i>de manera satisfactoria</i>	<i>de manera destacada</i>

Paso 4 – Organizar la formación

Puntos fuertes

- [Indique los puntos fuertes]

Áreas de mejora

- [Indique áreas de mejora]

Las actividades han sido llevadas a cabo: [Subraye en gris]

<i>de manera muy limitada</i>	<i>de manera limitada</i>	<i>de manera aceptable</i>	<i>de manera satisfactoria</i>	<i>de manera destacada</i>
-------------------------------	---------------------------	----------------------------	--------------------------------	----------------------------

Paso 5 - Realizar la autoevaluación

Puntos fuertes

- [Indique los puntos fuertes]

Áreas de mejora

- [Indique áreas de mejora]

Las actividades han sido llevadas a cabo: [Subraye en gris]

<i>de manera muy limitada</i>	<i>de manera limitada</i>	<i>de manera aceptable</i>	<i>de manera satisfactoria</i>	<i>de manera destacada</i>
-------------------------------	---------------------------	----------------------------	--------------------------------	----------------------------

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

Puntos fuertes

- [Indique los puntos fuertes]

Áreas de mejora

- [Indique áreas de mejora]

Las actividades han sido llevadas a cabo: [Subraye en gris]

<i>de manera muy limitada</i>	<i>de manera limitada</i>	<i>de manera aceptable</i>	<i>de manera satisfactoria</i>	<i>de manera destacada</i>
-------------------------------	---------------------------	----------------------------	--------------------------------	----------------------------

Sección 3: Retroalimentación del plan de mejora



Comentarios generales sobre el proceso de autoevaluación:				
Paso 7 - Redactar un plan de mejora basado en el informe de autoevaluación aceptado				
<p><u>Puntos fuertes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • [Indique los puntos fuertes] <p><u>Áreas de mejora</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • [Indique áreas de mejora] 				
Las actividades han sido llevadas a cabo: [Subraye en gris]				
<i>de manera muy limitada</i>	<i>de manera limitada</i>	<i>de manera aceptable</i>	<i>de manera satisfactoria</i>	<i>de manera destacada</i>
Paso 8 – Comunicar el plan de mejora				
<p><u>Puntos fuertes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • [Indique los puntos fuertes] <p><u>Áreas de mejora</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • [Indique áreas de mejora] 				
Las actividades han sido llevadas a cabo: [Subraye en gris]				
<i>de manera muy limitada</i>	<i>de manera limitada</i>	<i>de manera aceptable</i>	<i>de manera satisfactoria</i>	<i>de manera destacada</i>
Paso 9 – Implementar el plan de mejora				
<p><u>Puntos fuertes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • [Indique los puntos fuertes] <p><u>Áreas de mejora</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • [Indique áreas de mejora] 				
Las actividades han sido llevadas a cabo: [Subraye en gris]				
<i>de manera muy limitada</i>	<i>de manera limitada</i>	<i>de manera aceptable</i>	<i>de manera satisfactoria</i>	<i>de manera destacada</i>

Sección 4: Retroalimentación de los valores de la GCT



[Indique el primer principio de excelencia elegido]

Puntos fuertes

- [Indique de 2 a 4 puntos fuertes]

Áreas de mejora

- [Indique de 2 a 4 áreas de mejora]

La organización:

No ha alcanzado el nivel de iniciación

Ha alcanzado el nivel de iniciación

Ha alcanzado el nivel de realización

Ha alcanzado el nivel de madurez

[Indique el segundo principio de excelencia elegido]

Puntos fuertes

- [Indique de 2 a 4 puntos fuertes]

Áreas de mejora

- [Indique de 2 a 4 áreas de mejora]

La organización:

No ha alcanzado el nivel de iniciación

Ha alcanzado el nivel de iniciación

Ha alcanzado el nivel de realización

Ha alcanzado el nivel de madurez

Sección 5: Perfil de puntuación



Perfil de puntuación de (Pilares 1 y 2)	1	2	3	4	5
Paso 1 - Decidir cómo organizar y planificar la autoevaluación					
Paso 2 - Comunicar el proyecto de autoevaluación					
Paso 3 - Crear uno o más grupos de autoevaluación					
Paso 4 - Organizar la formación					
Paso 5 - Realizar la autoevaluación					
Paso 6 - Redactar informe describiendo los resultados de la autoevaluación					
Paso 7 - Redactar plan de mejora basado en el informe de autoevaluación aceptado					
Paso 8 - Comunicar el plan de mejora					
Paso 9 - Implementar el plan de mejora					
Puntuación mínima necesaria (incl. tres pasos con 4) = 28					

Los 8 principios de excelencia	Nivel de madurez			
	O	I	R	M
1. Liderazgo y constancia en el propósito				
2. Orientación a resultados				
3. Orientación al cliente				
4. Gestión por procesos y hechos				
5. Implicación/involucración y desarrollo de las personas				
6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos				
7. Desarrollo de alianzas				
8. Responsabilidad social corporativa				

Se ha obtenido el certificado: [X]	No se ha obtenido el certificado: [X]
---------------------------------------	--



Información de contacto

Candidato

Nombre (organización/departamento):

Dirección:

Tel.:

Fax:

Correo electrónico:

Página web:

Persona de contacto:

El CAF ha sido solicitado en 20.. (año)

- El CAF ha sido implementado en el conjunto de la organización.
 El CAF ha sido implementado en una parte de la organización, a saber:

.....

El informe de autoevaluación del CAF ha sido realizado y entregado a la dirección de la organización el (dd/mm/aaaa).

Cabe destacar que candidatura debe completarse entre seis y doce meses después de realizar autoevaluación CAF y tras la conclusión y la entrega del informe de autoevaluación.

Registro como usuario del CAF

- La organización (o departamento) está registrada/o como usuario del CAF en la base de datos europea de usuarios del CAF (URL: <http://caf.eipa.eu/3/98/>)**

Firma de la dirección de la organización
(ej.: director general)

Nombre

Puesto

Lugar

Fecha

Firma

Esta firma confirma que la información proporcionada es correcta y que el
signatario acepta las condiciones de candidatura.

La presente candidatura debe ser remitida a:

.....

(Dirección del organizador nacional del CAF)



ESPAÑA

Eloy CUÉLLAR MARTÍN

Corresponsal Nacional del CAF

Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios Públicos

Departamento de Calidad de los Servicios Públicos

Ministerio de Política Territorial y Administración Pública

c/ Príncipe de Vergara, 108, 3ª planta

E - 28002 Madrid

Teléfono: + 34 91 273 2824

<http://www.aeval.es>

Parte 1: El Marco Común de Evaluación

1. Historia y contexto europeo del CAF
2. Características principales del modelo CAF (criterios y subcriterios)
3. Proceso de solicitud del CAF

Parte 2: Procedimiento CAF sobre retroalimentación externa: filosofía y sistema

1. Filosofía, demandas y ambiciones
2. Proceso de retroalimentación externa del CAF (distintos pasos y papeles y papeles específicos del actor de la retroalimentación externa del CAF).
3. Principales características y pilares del procedimiento de retroalimentación externa del CAF.

Parte 3: Método de evaluación (aplicación de la retroalimentación externa del CAF)

1. Presentar de los distintos cuestionarios y guías de puntuación (teoría)
2. Aprender a realizar un análisis de documentos
3. Utilizar las distintas guías de puntuación en un caso (ejercicio)
4. La visita a la organización
 - Preparación de la visita
 - Realización de la visita
 - Informe rápido una vez finalizada la visita

Parte 4: Código de conducta y comportamiento

1. Presentación del código de conducta y comportamiento

Parte 5: Informes y retroalimentación

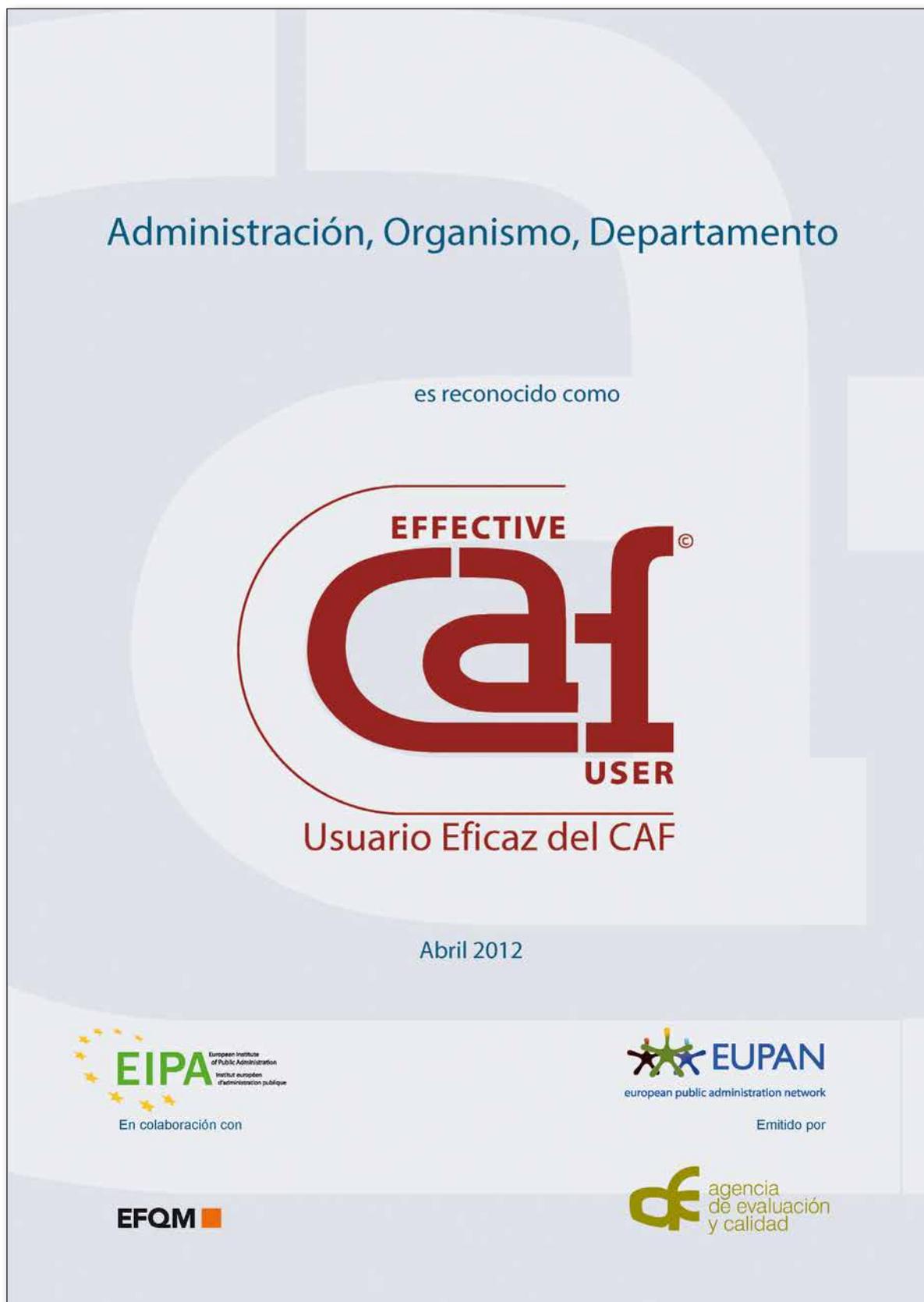
1. Realizar informes y proporcionar retroalimentación (teoría/vínculo con los objetivos y el código de conducta relativos a la retroalimentación externa del CAF)
2. Ejercicio de informes y retroalimentación/juego de rol

ANEXO 6**Hoja informativa del Organizador Nacional**

Nombre	Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL)
Logotipo	
Persona responsable	Eloy Gregorio Cuéllar Martín
Dirección:	C/ Príncipe de Vergara 108, 3ªPlanta -28002- Madrid-España
Correo electrónico:	eloygregorio.cuellar@aeval.es
URL	www.aeval.es
Teléfono	+ 34 912732824

Las hojas de información de los Estados miembros serán publicadas en el sitio web del CAF (www.eipa.eu/caf).

Ejemplo de certificado de "Usuario eficaz del CAF"





GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

