

Patrick Staes, Nick Thijs\*\*  
Ann Stoffels y Lena Heidler \*\*

# A 10 años del Marco Común de Evaluación, CAF\*

EXAMINA LA EVOLUCIÓN DEL CAF DESDE SUS INICIOS EN EL 2000 Y ANALIZA EL ESTADO DEL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN EN EL 2010. SE DESTACA LOS HITOS Y LOGROS DEL CAF, SUS USUARIOS Y PROMOTORES EN SU DÉCIMO ANIVERSARIO. ADEMÁS, TAMBIÉN SE PRESENTA UN BREVE ANÁLISIS DEL CRECIMIENTO DEL CAF EN EUROPA, INCLUYENDO MENCIONES DE DÓNDE ESTÁ SIENDO APLICADO Y EN CUÁLES SECTORES. A LA VEZ DESCRIBE EL DESARROLLO DE CONTENIDO PARA EL CAF Y LOS PROCESOS DE MADURACIÓN EXPERIMENTADOS EN ESTE LAPSO.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; CAF; MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN; EUROPA; MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

KEY WORDS: PUBLIC ADMINISTRATION; CAF; EUROPE; MODERNIZATION OF THE STATE

## Resumen

En el 2000, el Grupo de Servicios Públicos Innovadores, (IPSG, por sus siglas en inglés) de la Red Europea de Administración Pública, (European Public Administration Network, EUPAN, por sus siglas en inglés), presentó el Marco Común de Evaluación (CAF por sus siglas en

inglés). Después de diez años del CAF, en el 2010 y con más de 2000 usuarios registrados, es hora de revisar el estado de la situación, los logros durante este período y quizá lo más importante, determinar los alcances para la próxima década.

## Primeros pasos hacia el Marco Común de Evaluación

El lanzamiento del CAF se ubica en un contexto de hace diez

\* Elaborado para "Epiascope", la revista del Instituto Europeo de Administración Pública, EIPA, segunda edición 2011. Traducido y publicado con permiso de los autores. Traducción al español: Summer Cagle. Revisión: Harys Regidor-Barboza, ICAP/marzo del 2011.

\*\* Los autores, son miembros del Centro Europeo de Recursos CAF del European Institute of Public Administration, EIPA de Maastricht, Holanda. Patrick Staes, Segundo Experto Nacional del Instituto Europeo de Administración Pública, IEAP; Nick Thijs,

Profesor del IEAP; Ann Stoffels, Programador del IEAP, Lena Heidler, Asistente de Investigación del IEAP. Maastricht, Holanda.

Recibido: 4 de febrero del 2011.

Aceptado: 29 de abril del 2011.

años que se mantiene vigente actualmente, durante el cual el sector público tuvo que enfrentar muchas transformaciones y responder a las nuevas necesidades y demandas de la sociedad. Estos retos y presiones, han ocasionado que el sector público sea sujeto de grandes reformas. Como siempre sucede en épocas de crisis financiera y reducción de presupuestos, el enfoque de la administración pública giraba alrededor de la eficiencia y la eficacia, con atención a la transparencia, la responsabilidad, la rendición de cuentas y la conciencia sobre la entrega de los servicios públicos.<sup>1</sup> Junto con los principios del New Public Management, NPM, o la Nueva Gestión Pública, NGP, se construyeron métodos y técnicas enfocados en alguno de estos principios, o bien, que procuraban combinarlos. Como una de las técnicas surgidas durante este período, la Gestión de la Calidad Total, TQM, formó parte de muchas instituciones del sector público a finales de los ochenta y particularmente a principios de los noventa. Al final de esa década, muchos modelos y técnicas de gestión de la calidad (EFQM, ISO) estaban siendo

incorporados en el sector público; subsecuentemente el CAF encontró también un camino en el sector público.<sup>2</sup>

La consulta informal fue el mecanismo predominante dentro de la EUPAN durante los años siguientes, sin embargo, hacia finales de los noventa había una necesidad cada vez mayor en la Unión Europea, UE, por lograr una respuesta más intensa y formal, que optimizara la cooperación con respecto a la modernización de los servicios gubernamentales en los Estados miembros, y su preparación para la próxima expansión.<sup>3</sup>

En 1997, esta necesidad tuvo frutos en la formación de un grupo de trabajo al nivel europeo que luego se convirtió en el Grupo de Servicios Públicos Innovadores, IPSG, guiado por la Red de Directores Generales a cargo de las administraciones públicas de los Estados miembros: EUPAN. Los preparativos realizados a nivel informal durante muchos años por los Directores Generales, se manifestaron formalmente en noviembre de 1998, bajo una Declaración ministerial que contenía “*los principios generales concernientes al mejoramiento de la calidad de los servicios entregados a los ciudadanos.*” El grupo de trabajo del IPSG, desarrolló una herramienta de gestión de la calidad adaptada específicamente para las características del sector público. El resultado se presentó en el 2000 con el nombre Common Assesstmen Framework, CAF, o Marco Común de Evaluación,

1. Pollitt, C. and Bouckaert, G., (1999) *Public management Reform*, Oxford University Press.
2. Van Dooren, W., Thijs, N. and Bouckaert, G., (2004) Quality management and management of quality in the European public administrations. En: Löffler, E., and Vintar, M. (Eds.). *Improving the quality of East and Western European public services*. Hampshire: Ashgate. pp. 91-106.
3. Engel, C., (2003) Quality management tools in CEE candidate countries. Maastricht: Eipa, p. 104.

un sistema de auto-evaluación basado en los principios de la gestión de calidad total, TQM, y derivado de los modelos de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, EFQM, y del Modelo Alemán Speyer. El CAF fue concebida como una herramienta fácil de usar y de libre acceso para el sector público, que permitiera implementar procesos de auto-evaluación en administraciones públicas de toda la UE en su búsqueda por entender y utilizar técnicas modernas de gerencia. En este sentido, el CAF fue lanzado durante la primera Conferencia Europea sobre la Calidad, realizada en Portugal, en mayo del 2000.<sup>4</sup>

Durante los últimos diez años desde el lanzamiento del CAF, el sistema ha generado una serie de logros, descritos brevemente en el gráfico 1.

El 2001 vio un mayor desarrollo alrededor del CAF: se estableció el Centro Europeo de Recursos CAF (CAF-RC, por sus siglas en inglés) en el marco del Instituto Europeo de Administración Pública, EIPA, en Maastricht, Países Bajos. Este Centro fue creado por una iniciativa de los Directores Generales a cargo del área de servicio público, con la meta

de ser un centro europeo con experiencia en la implementación del CAF, coordinando con instituciones nacionales dedicadas a la calidad, funcionando como un centro de consultoría y formación o entrenamiento. Además, CAF-RC llevó a cabo investigaciones sobre el uso del modelo para su desarrollo y estimular los delegados nacionales de la Red Europea CAF, con el propósito de constituirse en una fuente de inspiración para la comunidad CAF europea. Finalmente, aunque no menos importante, se encargó a la CAF-RC, la labor de crear una base de datos para recopilar información sobre todos los usuarios del CAF en Europa, con el objetivo de llegar a registrar 2000 usuarios para el 2010.<sup>5</sup>

Durante el 2002, el modelo fue simplificado y mejorado con la finalidad de adaptarlo aun más a las necesidades del sector público. El nuevo diseño fue lanzado durante la Segunda Conferencia Europea de la Calidad realizada en Dinamarca. En ese entonces, a partir de un estudio sobre el uso de CAF en Europa<sup>6</sup> (2002), se hizo evidente la necesidad de adaptar el modelo de una forma que fuera más orientado al quehacer del sector público.

En la reunión del IPSPG realizada en Viena durante el 2004, el grupo tomó la decisión de crear un grupo de expertos sobre CAF con el objeto de desarrollar un Plan de Acción para el Marco Común de Evaluación. El grupo de expertos

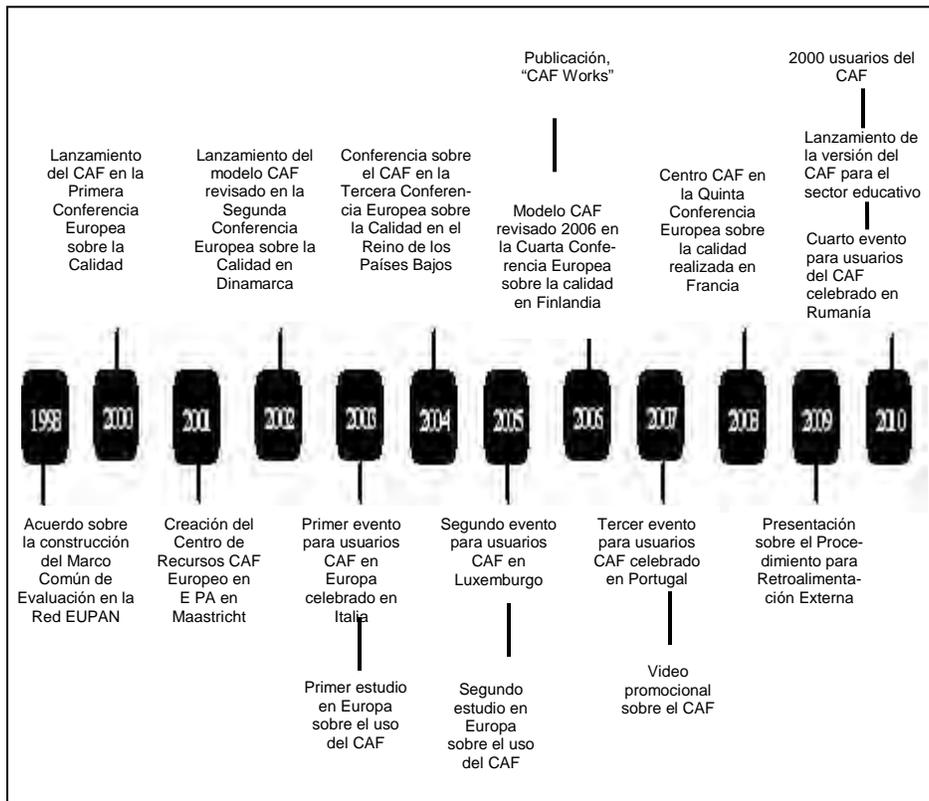
---

4. Engel, C., (2002) Common Assessment Framework: The state of affairs, *Eipascopes*, (1), pp. 35-39.

5. Más información en: [www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF)

6. EIPA (2003), Study for the Italian presidency on the use of the common assessment framework in the European public administrations, Maastricht, p. 92.

**GRÁFICO 1**  
**CRONOLOGÍA DEL CAF**  
**UN REPASO DE LOS 10 AÑOS DEL CAF**



incluyó los delegados nacionales del CAF de los Estados miembros, el Centro de Recursos CAF del EIPA y representantes de la EFQM. El grupo estuvo abierto a la participación de expertos en CAF/TQM nominados por los países, reuniéndose por lo menos dos veces al año, para cumplir con las siguientes tareas principales:

- Mejorar y actualizar periódicamente el Marco Común de Evaluación.
- Definir en colaboración con el EIPA, el rol del Centro Europeo de Recursos CAF (tareas, mandato, posicionamiento, financiamiento).
- Desarrollar herramientas de apoyo para el CAF en conjunto con el EIPA (p.e. sitio *web* del CAF).
- Validar diferentes propuestas para el uso del CAF al nivel nacional o sectorial.
- Apoyar y promover el intercambio de buenas prácticas relacionadas con herramientas operacionales para la gerencia entre países miembros europeos.
- Organizar eventos para usuarios del CAF (documentos y programas).
- Realizar informes y reportes al IPSP por lo menos dos veces al año.

La colaboración realizada en el marco de esta Red es muy importante, ya que opera bajo el espíritu de consenso a nivel europeo con el fin de impulsar el desarrollo alrededor del modelo CAF, a pesar de las dificultades como la distancia, culturas distintas de administración pública, agendas nacionales, financiamiento, etc. La Red ha comprobado su capacidad de propulsar al CAF, con sus muchas iniciativas y productos que se describirán posteriormente.

Desde el lanzamiento del CAF en el 2000, quedó claro que los principios de entendimiento mutuo y comparación académica (*benchmarking*) serían elementos claves para el éxito del modelo en Europa. En este sentido, los usuarios europeos CAF organizan eventos regularmente con el propósito de funcionar como un punto de encuentro inspirador para los usuarios del modelo y para expandir el enfoque de TQM en el sector público europeo.

En los años 2003 y 2005, los usuarios del CAF de toda Europa se encontraron en Roma y Luxemburgo respectivamente, en los dos primeros eventos europeos de Usuarios del Marco Común de Evaluación. La presidencia portuguesa organizó el tercero en la ciudad de Lisboa en el 2007. Rumanía fue anfitriona del cuarto encuentro de usuarios CAF en el 2010, en coordinación con la red de delegados nacionales CAF y el Centro de Recursos CAF del EIPA. Este evento se enfocó especialmente en los ocho Principios de

Excelencia y el novedoso sistema desarrollado de Retroalimentación Externa para el CAF, una versión del método orientado específicamente al sector educativo.

En el 2004 la tradición de la Conferencia Europea de la Calidad fue continuada en el Reino de los Países Bajos. Durante ésta, se presentó una conferencia magistral sobre el CAF. Luego en el 2005, no solo fue realizado el segundo evento de usuarios CAF, como se mencionó anteriormente, sino que también se efectuó un segundo estudio sobre el uso y la forma en que ha sido ejecutado el CAF.<sup>7</sup>

Los resultados de este estudio revelaron una serie de áreas del CAF que requerían mejoras: lograr mayor coherencia y simplicidad en el modelo, incrementar los aspectos amigables para el usuario mediante ejemplos más claros, la inclusión de un glosario y el desarrollo de un sistema de asignación de puntaje ajustado para ciertos usuarios, y ampliar el enfoque de calidad mediante directrices para mejorar los planes de acción y lineamientos para procesos de comparación académica. En consecuencia, el CAF fue revisado por segunda vez y en el

2006, se lanzó “CAF 2006” durante la Cuarta Conferencia Europea de la Calidad celebrada en Finlandia. El resultado ha sido una mejor definición de los criterios y sub-criterios, un incremento en la consistencia interna de los criterios y la formulación de nuevos métodos de evaluación y asignación de puntaje.

A pesar de los aspectos altamente técnicos y conceptuales del procedimiento para adaptar el modelo, hubo fuerte participación de quince países durante el proceso de revisión. Varios países prepararon sub-temas en grupos de trabajo que también recibieron apoyo substancial por parte del EIPA, además de las contribuciones significativas de la EFQM.

Adicionalmente, bajo la iniciativa de la presidencia austriaca y la cooperación del CAF-RC, se publicó “CAF Works,” en el 2006. Esta publicación presenta veintinueve buenas prácticas de quince países y de ocho sectores diferentes, donde el uso del CAF ha llevado a mejores resultados de gestión.<sup>8</sup>

Como fue mencionado anteriormente, continuando con el hábito de celebrar los Eventos para Usuarios CAF, Portugal fue el anfitrión del Tercer Evento de Usuarios CAF en el 2007, y por demás desarrolló en conjunto con el Centro Europeo de Recursos CAF un video, diseñado como una herramienta atractiva para promover el CAF, mostrando la efectividad del modelo en procesos de mejora para organizaciones del sector público.<sup>9</sup> Adicionalmente, el

---

7. EIPA (2005), *Study on the use of the Common Assessment Framework in European public services*, Maastricht, 89 p.

8. The “CAF works” publicación puede ser descargada en [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf) (publications section).

9. The “CAF movie” puede ser visto y descargado en [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf) (caf movie section).

video claramente visualiza la dimensión europea del CAF: la colaboración entre los diferentes Estados miembros y las ventajas de contar con una red y comunidad europea fuerte. Se considera que es la herramienta de comunicación más apropiada para presentar el proceso y los resultados del modelo CAF, en las organizaciones y conferencias de calidad.

La quinta Conferencia Europea de la Calidad tuvo lugar en París, Francia en septiembre del 2008 y presenció el segundo Centro CAF, un momento preciso para la realización de talleres y sesiones de trabajo sobre el modelo, que atrajo la asistencia de 800 personas del total de 1100 participantes en la Conferencia, una señal clara del interés que existía sobre esta herramienta, el que sigue creciendo.

Actualmente, el CAF ha sido traducido en veinte idiomas y es usado por más de 2000 organizaciones (ver Infra).

### **Evolución del desarrollo y uso del modelo CAF**

El modelo del CAF y su uso, ha madurado durante los últimos

diez años. Este proceso de maduración se puede dividir en tres fases. Primera, la enfocada en la auto-evaluación, una segunda, con mayor atención en las mejoras después de la auto-evaluación, y una tercera, enfocando la atención en una madura cultura de excelencia en la organización.

En la primera fase del uso del CAF, del 2000 hasta el 2006, se enfatizó la introducción de los principios y valores de la gestión de la calidad total (TQM) en el sector público mediante el uso del CAF como una herramienta de auto-evaluación. En este entonces, organizaciones del sector público no estaban acostumbradas a observarse a sí mismas, y menos utilizando la participación de sus propios funcionarios. Había mucho que aprender y la mayor parte de la energía fue dirigida a difundir una metodología sólida de auto-evaluación.<sup>10</sup>

A partir del proceso de revisión realizado en el 2006, más atención fue dedicada a la segunda fase, el seguimiento de la auto-evaluación: la implementación de acciones de mejora resultado de los hallazgos en muchas áreas de mejoramiento, durante las auto-evaluaciones. El éxito del CAF fue medido por las prácticas de mejoramiento gerencial instaladas y que producían resultados más deseables según los criterios del modelo.<sup>11</sup>

Conforme aumentaba la conscientización, fue necesaria una tercera fase que desarrollara más el

---

10. Staes, P., & Thijs, N. (2005). Quality Management on the European Agenda. *Eipascope*, 2005/1, pp. 33-41.

11. Thijs, N. & P. Staes (2005), The Common Assessment Framework in European public administration: a state of affairs after five years. *Eipascope* 2005/3, pp. 41-49.

concepto de excelencia que ha sido la base del CAF, pero que no había sido formulado explícitamente para aplicación en el sector público. Si se desarrollaran, estos principios pueden guiar el crecimiento de la organización hacia la excelencia basada en una auto-evaluación sólida y planes de mejora efectivos. Este trabajo fue realizado en el marco de discusiones sobre el nuevo Procedimiento para Retroalimentación Externa.<sup>12</sup>

La mayoría de las herramientas de gestión de la calidad tienen esquemas de reconocimiento para evaluar estudios que se han efectuado en la organización. El CAF no contaba con un sistema que permitiera este tipo de evaluación hasta el 2010, cuando un grupo de expertos voluntarios de Bélgica, Dinamarca, Italia, Eslovenia, EFQM y el Centro de Recursos CAF del EIPA, se ofrecieron para allanar el camino a la implementación de la Retroalimentación Externa en el CAF. En relación con la naturaleza de las necesidades y demandas expresadas por muchos usuarios del CAF en los Estados miembros, la Retroalimentación Externa del CAF pretende cumplir con los siguientes objetivos:

- Apoyar la calidad en la implementación del CAF y en sus impactos en las organizaciones.

- Analizar si una organización determinada está instalando valores de TQM como resultado de la aplicación del CAF.
- Apoyar y renovar el entusiasmo en la organización para la implementación de estos procesos.
- Promover la revisión por pares y la comparación académica.
- Premiar organizaciones que han iniciado el proceso hacia la mejora continua para alcanzar la excelencia en forma efectiva, sin juzgar el nivel alcanzado.
- Facilitar la participación de usuarios del CAF en los programas de Niveles de Excelencia de la EFQM.

Durante un proceso de Retroalimentación Externa CAF, un grupo de expertos (los Actores de la Retroalimentación Externa CAF), visita la organización y recopila evidencia sobre cómo la institución ha preparado, implementado y seguido el proceso de Auto-Evaluación CAF. Después de ese proceso la organización recibirá o no recibirá una etiqueta "ECU" que significa "Usuario Efectivo del CAF" (Effective CAF User), por un período de dos veces. El procedimiento fue lanzado en el 2010. Los Estados miembros deben instalar el procedimiento en adelante.

Mientras tanto, la Red Europea del CAF también inició un pro-

---

12. Thijs, N. & P. Staes (2010), From self-assessment to external feedback, Eipascope 2001/1, pp. 9-14.

ceso de crear modelos del CAF ajustados a los quehaceres de sectores específicos de la administración pública. La primera iniciativa de este tipo fue realizada en el 2008, cuando la Red del CAF creó un grupo europeo de trabajo, conformado por delegados nacionales y expertos en el campo, para desarrollar una versión del CAF para el sector educativo. El resultado es el CAF y la Educación aprobado por la Red EUPAN en junio del 2010, ahora disponible en la página web del Centro de Recursos del CAF.

#### **Creciendo hacia 2000 usuarios en el 2010: meta sobrepasada**

Durante los últimos diez años, el CAF ha crecido en términos de conceptos y contenidos, pero también, y más importante, ha aumentado la cantidad de usuarios, como resultado del objetivo lanzado en el 2005 por la presidencia británica, para tener como meta el registro de 2000 usuarios para el 2010.

Esta meta fue alcanzada en junio del 2010 al registrarse como Usuario CAF, el Alto Consejo de Justicia de Bélgica (CSJ). Este es un órgano

constitucional responsable de la selección de jueces y la auditoría externa del poder judicial. Está conformado por jueces y miembros legales, que juegan un papel importante en la institucionalidad belga porque organiza la selección de jueces, realiza el control externo del sistema judicial y formula recomendaciones y opiniones, sirviendo como puente entre ciudadanos, magistrados y el orden político para restablecer la confianza en el sistema de justicia.

*“El CSJ optó por utilizar el análisis CAF porque es un modelo utilizado ampliamente por administraciones belgas a nivel nacional, regional y local. La meta era de optimizar los recursos internos optando por un método que fuera estructurado, participativo y de abajo hacia arriba que involucrara a los funcionarios.”<sup>13</sup>*

Los más de 2000 usuarios, están distribuidos ampliamente por Europa y más allá de sus fronteras. Si se examina con detenimiento el contenido de la base de datos de los usuarios CAF (ver cuadro 1) se aprecia que la mayoría de los países europeos cuentan con organizaciones que utilizan el CAF.

---

13. Tomado de la entrevista con Madame Roland, anterior presidenta del Alto Consejo de Justicia de Bélgica, durante el 4<sup>th</sup> CAF User Event in Bucharest, 23-24 de setiembre del 2010.

**CUADRO 1**  
**USUARIOS CAF REGISTRADOS EN TREINTA Y OCHO PAÍSES**  
**E INSTITUCIONES EUROPEAS**  
**A AGOSTO DEL 2010**

País	Usuarios	País	Usuarios	País	Usuarios
Italia	322	España	44	Reino Unido	7
Bélgica	284	Grecia	39	Letonia	6
Dinamarca	250	Eslovaquia	39	Instituciones de la UE y la EC	6
Polonia	160	Rumania	33	Irlanda	5
Portugal	112	Suiza	20	Suecia	5
Hungría	104	Chipre	19	Rusia	4
Austria	90	Bosnia-Herzegovina	18	Croacia	3
Noruega	85	Estonia	18	China	2
Alemania	68	Francia	16	Namibia	2
República Checa	64	Luxemburgo	12	Países Bajos	2
República Dominicana	54	Lituania	9	Macedonia	2
Eslovenia	50	Bulgaria	8	Túnez	1
Finlandia	50	Turquía	7	Serbia	1

*Fuente: Instituto Europeo de Administración Pública, IEAP.*

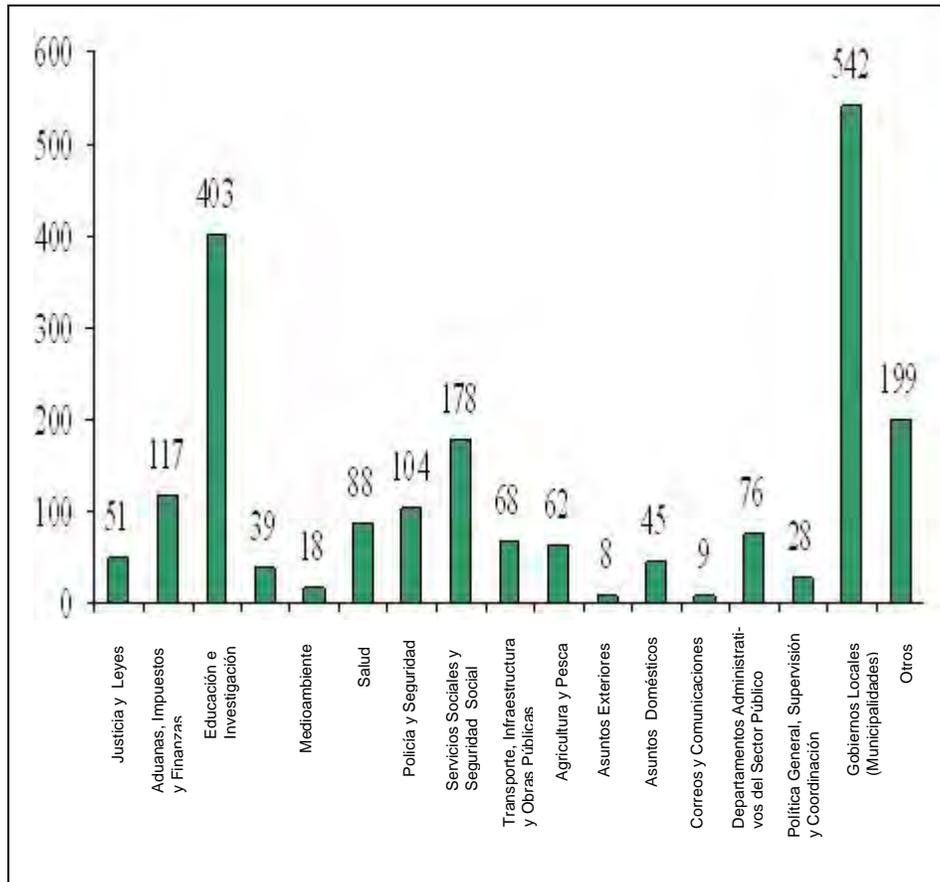
Además, no se distingue algún patrón geográfico que determine alguna razón para explicar dónde están los mayores usuarios CAF. La mayor cantidad de usuarios son de países como Bélgica, Italia, Dinamarca, Portugal, Polonia y Austria. El modelo CAF no conoce fronteras continentales, ya que se puede observar que cuenta con usuarios en la República Dominicana y Túnez, ambos con una cantidad importante de usuarios; e incluso la base de datos evidencia el uso del CAF en China y Namibia. Incluso, varias organizaciones del nivel supranacional se han comprometido a la gerencia de la calidad a través de CAF; varias direcciones generales de la Comisión Europea, la Corte de Auditores y Europol entre otras organizaciones han implementado el modelo exitosamente. Examinando la ampliación del CAF desde esta perspectiva, el CAF tiene muy buenas posibilidades de crecimiento basado en su reputa-

ción hasta el momento, así que se puede esperar una mayor utilización del modelo en las organizaciones de los países miembros, en las instituciones regionales europeas, y más allá de sus fronteras.

En el gráfico 2, se puede apreciar que los usuarios del CAF vienen de todos los sectores de la administración pública. Sin embargo, los sectores más prominentes según los bases de datos de EIPA-CAF son los de educación e investigación (403 usuarios) y administraciones locales (542 usuarios). Esta distribución es particularmente interesante porque ya existe una versión del CAF orientada específicamente al sector de educación e investigación. Se predice que con la ampliación del CAF, será posible que más versiones “a la medida” del CAF podrán ser desarrollados para otros sectores, en un futuro cercano.

## GRÁFICO 2

### DIFUSIÓN DE USUARIOS CAF POR SECTOR



Fuente: Instituto Europeo de Administración Pública, IEAP.

## El futuro del marco común evaluador

Desde el lanzamiento del modelo CAF en el 2000, en el marco de la Primera Conferencia Europea de la Calidad, más de 2000 organizaciones del sector público han aplicado el modelo. Durante los últimos diez años el modelo CAF se ha posicionado, como una de las diferentes herramientas de gestión de la calidad en uso actualmente. Gracias a la colaboración única que existe en Europa y los esfuerzos de muchas personas, la implementación del modelo en sus instituciones ha sido exitoso. Sin embargo, es importante que los impulsores del CAF se preparen para enfrentar los retos del futuro. La comunidad CAF, necesitará tomar las medidas necesarias para prepararse.

En las secciones anteriores se ha descrito en general, el origen y evolución del CAF, así como su implementación, todas las actividades e instrumentos que fueron utilizados durante sus diez años de existencia y propagación en la Región. La mayoría de las aplicaciones fueron iniciadas a partir de la última revisión del CAF realizada en el 2006. Esta revisión, se basó en un estudio comprensivo sobre el uso del modelo 2002 del CAF, que arrojó una gran cantidad de datos cualitativos sobre el proceso. En este sentido, se con-

sidera que es necesario realizar otro estudio a profundidad, esta vez relacionado con la aplicación de la versión 2006 del CAF, con el propósito de determinar nuevos pasos para su desarrollo y expansión del 2010 en adelante, fijar nuevas metas de usuarios registrados, y establecer objetivos estratégicos para el futuro.

El estudio tendrá lugar en el 2011. Al igual que en estudios previos, será necesario plantear preguntas sobre los contenidos del CAF la definición escrita de estos contenidos y los procesos de implementación. También se examinará si es necesario incluir nuevos temas relacionados con el quehacer del sector público tales como sostenibilidad, integridad y ética, se recolectarán sugerencias de delegados y usuarios nacionales. Habrá más énfasis en el impacto de los planes de acción que fueron planteados después de la autoevaluación, con la finalidad de determinar cómo éstos han contribuido a profundizar la aplicación de los ocho Principios de Excelencia fijados para el sector público en las organizaciones.<sup>14</sup> La información sobre la implementación del nuevo Procedimiento de Retroalimentación Externa, brindará una primera indicación sobre que extendidos están estos principios de excelencia en el sector público europeo. Queda claro que uno de los puntos de acción para el futuro del CAF será la promoción e instalación del procedimiento completo del CAF, una meta que demandará mucho esfuerzo por parte de los Estados miembros y el Centro de Recursos CAF del EIPA.

14. Ver el folleto sobre el CAF y el Procedimiento de Retroalimentación Externa en [www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF)

El Procedimiento de Retroalimentación Externa se visualiza como el tercer paso en el desarrollo de la calidad en organizaciones del sector público. En un primer paso, las organizaciones deben observarse a sí mismas, descubrir áreas de desarrollo y trabajar en ellas en cercana colaboración entre la gerencia y las personas de la organización. Gran cantidad de oportunidades de mejora en la organización pueden ser encontradas en las competencias del personal, siempre y cuando, sean movilizadas en una forma efectiva. Aunque mucho se ha logrado para permitir que esto suceda con el uso del CAF, pero estos esfuerzos deben ser mantenidos a nivel europeo y nacional, e incluso a ser incrementados en un número de Estados Miembros que aun no tengan el pleno convencimiento del valor agregado del enfoque de la gerencia de la calidad total para el sector público.

Existen muchos casos exitosos de instituciones locales, nacionales y regionales. Este es el segundo paso de las organizaciones en su desarrollo. En diez años, el intercambio de buenas prácticas ha sido un punto de gran importancia en las agendas de muchas reuniones internacionales tales como las cinco Conferencias Europeas de la Calidad y los cuatro eventos realizados para usuarios del CAF, así como en muchos eventos nacionales y regionales relacionados con el tema de la calidad. Sin embargo, todavía se puede efectuar más en cuanto a esfuerzos para aumentar la efectivi-

dad de estos intercambios de buenas experiencias en todos los aspectos de los veintiocho sub criterios del CAF. Con el propósito de mantener la naturaleza holística del enfoque de la gestión de la calidad total, todas las buenas prácticas organizacionales están en juego. Además, es importante abrir espacios para ejecutar los intercambios mediante las nuevas herramientas electrónicas disponibles. La eficiencia está cobrando mayor relevancia en este campo, por lo que hay que superar la tendencia clásica del sector público en tiempos de crisis de dejar de realizar reuniones con colegas de otros países, ya que la falta de contacto en realidad provoca un atraso en el crecimiento del sistema europeo e impide la creación de oportunidades para mejorar la capacidad del sector público en los países miembros.

En el tercer paso, organizaciones del sector público buscan colaborar con colegas externos expertos en el modelo, con la finalidad de determinar si la auto evaluación y mejores prácticas gerenciales implementadas han contribuido a profundizar la cultura de gerencia de la calidad total (TQM). De hecho, este es el resultado final de trabajar con el CAF: una excelente organización que busca el nivel de madurez de los ocho principios de excelencia. Esta ambición está claramente definida y sus promotores están conscientes del objetivo final de emprender el CAF. En este sentido, si bien es importante mantener esfuerzos paralelos de promoción y apoyo durante

la realización de cada uno de los tres pasos de implementación, se ha visto que es particularmente necesario prestar atención a la profundización de logros relacionados con los ocho Principios de la Excelencia, por lo que todavía se requiere mayor trabajo para desarrollar los procesos de apoyo para esta dimensión del CAF. Algunas preguntas aun por explorar en relación con las ocho Principios son: ¿Qué significan en la práctica para una organización?, ¿Qué hay detrás de estos conceptos?, ¿Cómo una organización pueda lograr pasar de un nivel a otro más profundo?, ¿Estos conceptos son comunes para todos los países o podríamos aprender unos de otros?

Además de trabajar en la profundización general del modelo, la pregunta constante es si no sería útil desarrollar versiones sectoriales de éste, respetando por supuesto la estructura general del modelo. En este sentido, ya se ha finalizado en el 2010 el CAF para el sector Educación, e incluso algunos países ya

han desarrollado versiones del CAF orientados al sector Justicia, Salud y Gobiernos locales. Sin embargo, la Red CAF aun tiene pendiente discutir la creación de otros modelos específicos dentro del contexto oficial, aunque en la práctica ya están siendo aplicados.

### **Conclusión**

Probablemente, no hemos logrado detallar todo el abanico de oportunidades para el CAF en el futuro, pero es importante enfatizar que el modelo tiene grandes posibilidades de jugar un rol aun más efectivo que en el pasado, en términos de impulsar servicios públicos de excelencia, tanto dentro como fuera de Europa. Una condición primaria para lograr este potencial, es la fuerte cooperación dentro de la Red CAF entre los Estados miembros y la CAF-RC. En este sentido, es muy importante recordar constantemente que, ¡juntos, lograremos más! ◇