

UTILIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN PROCESOS DE EVALUACIÓN

Miriam Venegas Contreras



**Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid**

**X Promoción del Magister de Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid**

Formuladora del Proyecto fin de Magister:
Miriam Venegas Contreras
Correo: miriam.chajashi@gmail.com

Madrid

Mayo, 2013



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN DE CAPITULOS	4
I. OBJETO DEL PROYECTO	6
1.1. Necesidades o problemática a abordar	6
1.2. Límites.....	8
1.3. Aspectos destacables del proyecto	8
1.4. Grado de innovación	9
II. OBJETIVOS DEL PROYECTO	10
2.1. Objetivo general	10
2.2. Objetivo específico.....	10
2.3. Resultados que se esperan generar	10
III. ENTORNO CONCEPTUAL	11
3.1. Inicios del sentido de la utilidad de la evaluación.....	11
3.2. Modelo de evaluación orientada al perfeccionamiento: Método CIPP de Daniel Stufflebeam.....	14
3.3. Modelo evaluativo centrado en los implicados: Modelo de evaluación respondiente de Robert. E. Stake.	16
3.4. Evaluación Orientada al Uso (U-FE): Michael Quinn Patton.....	20
3.5. Modelos de Gestión de Calidad	22
La familia de la ISO 9000	24
El Modelo EFQM de Excelencia	28
IV. DELIMITACIÓN Y CONOCIMIENTO DEL OBJETO DE EVALUACIÓN	33
4.1. Situación evaluativa	33
Teoría del proyecto BIS	34
Lógica de la implementación del Proyecto BIS.....	35
4.2. Mapa de actores críticos	40
4.3. Enfoque de Evaluación de la agencia financiadora del proyecto	41



V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN	51
5.1. Diseño y Planificación de la evaluación.....	51
5.2. Matriz de Evaluación: Definición de criterios, preguntas e indicadores.....	64
5.3. Trabajo de campo.....	68
5.4. Redacción del informe	70
5.5. Difusión de los resultados.....	74
VI. INSTRUMENTOS DISEÑADOS	75
6.1. Mapa para graficar la teoría de la implementación del proyecto	75
6.2. Matriz para la identificación de necesidades de información	76
6.3. Matriz para el análisis de los procesos.....	76
6.4. Modelo de presentación de recomendaciones	77
6.5. Matriz de acciones de mejora	78
VII. EVALUACIÓN DE LA EVALUACIÓN POR PARTE DE LA AGENCIA FINANCIADORA	79
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
• ¿Cómo se ha concretado la aplicabilidad de los conceptos, prácticas y técnicas de los Modelos de Gestión de la Calidad de la familia de la norma ISO 9000 y el modelo EFQM de excelencia en el proceso de evaluación.....	81
• ¿Cómo se han introducido los modelos dentro del proceso de evaluación?	85
• ¿Qué resultados ha tenido la utilización de los modelos en el proceso de evaluación?	86
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
X. ANEXOS	89



RESUMEN DE CAPITULOS

La función de mejora o **improvement** de la evaluación expresa que los resultados de la evaluación deben ofrecer una información que permita asegurar la calidad de un servicio o de mejorarla. Para ello, la evaluación deberá focalizarse en la naturaleza y las necesidades de los interesados y en la relación existente entre los procesos y los resultados.

La inclinación hacia esta función de la evaluación para el caso que aquí se presenta: Diseño de la evaluación intermedia del proyecto BIS; busca, por un lado, responder a lo se demanda de ella en la práctica; y por otro, lo que debería de ser ante todo una evaluación: Útil, pertinente y fácilmente utilizable así como práctica y orientada a la acción.

Como menciona Jose Maria Larrú, la evaluación no termina con la elaboración del informe sino que de alguna manera empieza con él. Ya que para que la evaluación tenga un retorno positivo y no sólo sea un mero gasto deberá de ser capaz de “mejorar la calidad y eficacia” del objeto de evaluación, la cual solo puede evidenciarse con el seguimiento a las recomendaciones. Esta es una de las brechas que tiene como reto superar la evaluación.

En este trabajo tiene como objetivo principal exponer la aplicabilidad de los conceptos, prácticas y técnicas de los modelos de calidad de la ISO 9000 y el modelo EFQM en un proceso de evaluación. Este proyecto utiliza estos modelos ya que disponen de una sistemática probada para la implementación de acciones de mejora que la hacen enfocarse más hacia el logro de los resultados y la mejora de procesos.

En el **Capítulo I** se plantea el **Objeto del Proyecto**. Este proyecto tiene como objeto de análisis a los Modelos de Gestión de Calidad de la familia de la norma ISO 9000 y del Modelo EFQM de Excelencia para valorar su utilización en los procesos de evaluación. Por ello la pregunta que guía este trabajo es si ¿la utilización de los resultados de una evaluación puede verse influenciada por el uso de los enfoques y/o herramientas de los modelos de calidad de la familia de la norma ISO 9000 y el modelo EFQM de excelencia?, ¿Cómo se podrían introducir estos modelos dentro del proceso evaluativo? Y ¿Qué resultados puede lograr su utilización?

Aquí también se plantean las necesidades y problemáticas a abordar, los límites que tiene el desarrollo de este trabajo, los aspectos destacables del proyecto del que se resalta el haber sometido a prueba los planteamientos aquí propuestos y que ahora son una práctica adoptada en los proyectos. Este capítulo termina señalando la naturaleza innovadora de este trabajo que es introducir la perspectiva de gestión de la calidad en la gestión de las evaluaciones.

En el **Capítulo II** se presentan los **Objetivos del Proyecto**. Y el propósito principal de este trabajo es determinar si la utilización de los resultados de una evaluación puede verse influenciada por el uso de los enfoques y/o herramientas de los modelos de calidad de la familia de la norma ISO 9000 y el modelo EFQM de excelencia.

Los resultados que se pretenden lograr con este trabajo es el exponer los enfoques y metodologías de los modelos de Gestión de Calidad que pueden ser introducidos en los procesos de evaluación, y elaborar herramientas y prácticas que pueden ser utilizados en la evaluación.



En el Capítulo III se presenta el Marco Conceptual del objeto del proyecto. Para sustentar el planteamiento propuesto se tiene como referencia los trabajos desarrollados por Stufflebeam con el modelo CIPP, Stake con su Modelo de Evaluación Respondente y Patton con su Modelo de Evaluación Orientada al Uso (U-FE). Este capítulo concluye presentando el marco teórico que sustenta al modelo de gestión de la calidad que explica por qué este modelo es exportado y adoptado en tantas otras disciplinas.

En el Capítulo IV se hace la Delimitación y el conocimiento del objeto de evaluación. En este capítulo se inicia el acercamiento al proyecto objeto de evaluación: “Integración social de la población inmigrante a través del aprendizaje y el desarrollo de la dimensión intercultural en las organizaciones educativas – BIS”. La aproximación al objeto de evaluación es realizada a través de la teoría del programa y la teoría de la implementación.

Para identificar a los participantes del proyecto en los cinco países donde se ejecuta el proyecto se presenta el Mapa de actores críticos y una amplia descripción del Enfoque de evaluación de la Agencia Financiadora.

En el Capítulo V se presenta el Desarrollo de la propuesta de evaluación. A lo largo de este capítulo se responde al primer objetivo específico de este proyecto: “Identificar el marco conceptual y práctico en el que se puede introducir los modelos de calidad en las evaluaciones”.

La estructura de este capítulo sigue el esquema de evaluación propuesto por el magister organizado en: Diseño y planificación de la evaluación, Matriz de evaluación, Trabajo de campo, redacción del informe y difusión de resultados. Dentro de cada uno de estos puntos se presenta cómo se han introducido los Modelos de Gestión de calidad y excelencia para el caso de la evaluación del Proyecto BIS.

En el Capítulo VI se hace recuento de los Instrumentos diseñados. Aquí se presenta de manera resumida cada una de las herramientas que han sido elaboradas tomando como referencia los Modelos de Gestión de Calidad y Excelencia.

En el Capítulo VII se presentan los resultados de la Evaluación de la evaluación por la Agencia Financiadora. En esta sección son presentados, las valoraciones, los juicios y las puntuaciones que ha recibido la Evaluación Intermedia Externa del Proyecto BIS y El Sistema Monitoreo y Evaluación de la que es parte.

Finalmente en el Capítulo VIII se presentan las Conclusiones y Recomendaciones obtenidas con el proyecto. Aquí se responde de manera concreta al segundo objetivo específico de este proyecto: “Identificar qué resultados en el proceso evaluativo puede lograr su utilización”.



I. OBJETO DEL PROYECTO

Este proyecto tiene por objeto analizar los enfoques, técnicas y herramientas de la norma ISO 9000 y el Modelo EFQM de Excelencia. En el desarrollo de este trabajo se mostrará los resultados que ha tenido la incorporación del objeto de estudio en un proceso de evaluación.

1.1. Necesidades o problemática a abordar

Stufflebeam y Shinkfield¹ identifican tres funciones o **finalidades prácticas para la evaluación**: de retroalimentación o mejora (improvement), de recapitulación y de rendición de cuentas (accountability), y de ejemplificación y generadora de conocimiento (enlightenment).

La primera, **improvement** expresa que los resultados de la evaluación deben ofrecer una información que permita asegurar la calidad de un servicio o de mejorarla. Para ello, la evaluación deberá focalizarse en la naturaleza y las necesidades de los interesados y en la relación existente entre los procesos y los resultados. En este sentido la evaluación servirá como un instrumento de retroalimentación y de aprendizaje sobre la propia práctica, sobre todo para el personal encargado de su desarrollo y la organización que lo promueve.

La segunda, **accountability** hace referencia a la función de la evaluación como un instrumento de análisis retrospectivo sobre lo ejecutado. Ello implica las acciones hechas y los productos o resultados conseguidos hasta el momento de la evaluación. De esta forma, los resultados de la evaluación están dirigidos especialmente a los financiadores, organizaciones contrapartes y a las personas destinatarias de dicho servicio.

La tercera función de la evaluación, **enlightenment** se explica porque los resultados de la evaluación son una fuente de información y casuística que luego puede ser utilizada para crear y ensayar una teoría. La evaluación, al determinar el valor o el mérito obtenido por su objeto de análisis habrá creado información que luego puede ser utilizado en el terreno de la investigación. Por ejemplo, una investigación podrá hacer un estudio sobre las diferentes formas que hacer prevención.

Este proyecto tiene el interés de abordar la primera función de evaluación: Improvement. La inclinación hacia este vértice de la evaluación responde, por un lado, a lo se demanda de ella que en la práctica; y por otro, lo que debería de ser ante todo: Útil, es decir, pertinente y fácilmente utilizable y Práctica, porque debe estar orientada hacia la acción.

¹ Stufflebeam, D. y A. Shinkfield (1987). Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica.



En los Términos de Referencia de las convocatorias a los procesos de evaluación de proyectos² de Cooperación (como se muestra en el cuadro Nº 1) es común encontrar el requerimiento de realizar las evaluaciones con la lógica pre ordenada, es decir, que se juzgue al proyecto en base a los cinco criterios estandarizados. Pero también se plantean necesidades de información como el conocer los puntos críticos, procesos claves, identificar y aprovechar las oportunidades que se hayan detectado en el propio proceso, aspectos débiles o amenazas y con ello sus áreas de mejora y lecciones aprendidas. Sin embargo cumplir el primer requerimiento no asegura cumplir con lo segundo.

La evaluación dentro de la **lógica pre ordenada** por criterios se focaliza en **buscar los hallazgos que evidencien si el proyecto ha cumplido o no con el estándar**³. Por lo que las necesidades de información como la identificación de los puntos críticos, procesos claves y el resto puede verse no respondida en muchos casos, dejando de ser lo que ante todo debe de ser una evaluación: útil y práctica.

Desarrollar un modelo de evaluación con la lógica pre ordenada podría resultar menos provechoso para el proyecto cuando se trata de Evaluaciones **Intermedias o Formativas** que *se hacen con la intención de mejorar sobre la marcha, el diseño y la ejecución del programa o proyecto a evaluar*⁴.

La identificación de fortalezas y debilidades, procesos, procesos clave, puntos críticos, áreas de mejora, hallazgos, acciones correctivas, acciones preventivas y otros son conceptos y prácticas muy desarrolladas y utilizadas dentro de los Modelos de Gestión de calidad como la ISO 9000 y del Modelo EFQM de Excelencia.

Estos modelos buscan promover y gestionar acciones de mejora continua en los espacios donde se les aplica⁵, para ello disponen de un conjunto de metodologías y herramientas que son resultado de años de experiencia y de asumir el reto de trabajar de cara a la mejora continua.

Cuadro Nº 1
Extracto de documentos de convocatorias de evaluaciones.

Caso 1: La Fundación en este período intermedio de ejecución del convenio está interesada en evaluar y valorar. a) el grado de alcance en el cumplimiento de los resultados esperados; b) mejorar los aspectos de la ejecución del convenio mas débiles o que se encuentren amenazados; c) reforzar los aspectos positivos; d) identificar y aprovechar las oportunidades que se hayan detectado en el propio proceso de desarrollo del Convenio.

Caso 2: Se pretende que el ejercicio de evaluación intermedia resulte de Utilidad y aplicación en el corto y medio plazo para la mejora del Convenio en las tres dimensiones mencionadas: estratégica (modelo de intervención); táctica (consecución de resultados) y operativa (gestión del instrumento).

Caso 3: Pretendemos que la Evaluación, que será de tipo externa, intermedia y de proceso (con algunos elementos de diseño y resultados), permitan de forma concreta: Identificar posibles desviaciones en la ejecución y estrategia tras el análisis de los criterios; Reorientar y corregir posibles desviaciones al plan estratégico de la organización y a la planificación del Convenio; y Establecer un sistema de mejora continua que retroalimente los ejercicios de planificación y gestión de la intervención de desarrollo en el contexto de intervención.

² En el desarrollo de este trabajo se utilizará el término proyectos haciendo también referencia a programas.

³ J. A. Ligeró. 2011. Dos Métodos de Evaluación: Criterios y Teoría del Programa. Madrid.

⁴ M. Bustelo. Tipos de Evaluación. Magíster de Evaluación de Programas y políticas públicas. 18 de Noviembre del 2011.

⁵ Modelo EFQM de Excelencia. Necesidad de un modelo, pg. 3.



En este marco la pregunta inicial que se plantea es si el uso de los conceptos, prácticas y técnicas de los Modelos de calidad de la norma ISO 9000 y del modelo EFQM de excelencia pueden influir en la función de Improvement de la evaluación. De manera concreta se plantean las siguientes preguntas.

- ¿En qué momento y cómo se podrían introducir estos conceptos, prácticas y técnicas dentro del proceso evaluativo?
- ¿Qué resultados orientados a la función de mejora de la evaluación puede lograr su utilización?

La **finalidad** de este proyecto es exponer la aplicabilidad de los conceptos, prácticas y técnicas de los modelos de calidad como la ISO 9000 y el modelo EFQM en un proceso de evaluación; ya que estos modelos disponen de una sistemática probada para la implementación de acciones de mejora que la hacen enfocarse más hacia el logro de los resultados.

1.2. Límites

Con el desarrollo de este trabajo se analizará la posible contribución de los Modelos de Gestión de **Calidad** a la **evaluación**. Para ello se tomará como referencia sólo a los modelos que gozan con mayor reconocimiento y uso; ya que es su nivel de desarrollo y práctica acumulada lo que ha permitido y permitirá su auto enriquecimiento y mejora.

Con este trabajo no se pretende promocionar la certificación con alguno de los modelos aquí referidos; ni la estandarización de la evaluación, porque está siempre va a responder a proyectos o programas con una naturaleza propia; ni a la realización de auditorías, ya que esta constituye una concepción y práctica diferente al de la evaluación. Sino de identificar, adecuar y utilizar los conceptos, metodologías y herramientas utilizadas, probadas y aprobadas en la práctica de estos modelos, con la finalidad de probar su nivel de adecuación y utilidad dentro de la práctica evaluativa.

1.3. Aspectos destacables del proyecto

La metodología de evaluación que en este proyecto se expone ha sido testado en el marco de dos proyectos de Cooperación al desarrollo dentro del programa sectorial Grundtvig el cual ha recibido un alta puntuación y valoración por la Agencia financiadora EACEA por los resultados conseguidos con la evaluación para la mejora del proyecto.

La metodología de evaluación fue probada en proyectos de diferente naturaleza: inclusión formativa de población inmigrante e inclusión laboral de mujeres de



etnia gitana. Cada uno de estos proyectos se ejecutan en seis países de la Unión Europea.

En ambos casos se sometió a prueba los planteamientos aquí propuestos y que serán desarrollados en los capítulos posteriores.

Los resultados que tubo esta propuesta son ahora una práctica adoptada por el personal de los proyectos.

1.4. Grado de innovación

Las evaluaciones a nivel estratégico tienen una naturaleza política, pero a nivel práctico tiene una labor más funcional que demanda focalizarse en la naturaleza y las necesidades de los interesados y en la relación existente entre los procesos y los resultados.

La naturaleza innovadora de este trabajo es introducir ciertos conceptos, prácticas y técnicas de los Modelos de Gestión de Calidad en la gestión de las evaluaciones. Este reto es llevado a la práctica con la evaluación del proyecto BIS en Alemania, España, Grecia, Italia y La República Checa.

En este proyecto se describe el proceso metodológico desarrollado para introducir ciertos conceptos, prácticas y técnicas de los Modelos de Gestión de Calidad en etapas puntuales del proceso de evaluación.



II. OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.1. Objetivo general

Mostrar la aplicabilidad de los conceptos, prácticas y técnicas de los Modelos de Gestión de la Calidad de la familia de la norma ISO 9000 y el modelo EFQM de excelencia en un proceso de evaluación.

2.2. Objetivo específico

- Exponer la introducción de los conceptos, prácticas y técnicas de los Modelos de Gestión de Calidad al proceso de evaluación.
- Presentar los resultados que ha tenido su utilización de los modelos en el proceso de evaluación.

2.3. Resultados que se esperan generar

- Dar a conocer el proceso metodológico desarrollado para la introducción de conceptos, prácticas y técnicas de los Modelos de Gestión de Calidad en un proceso de evaluación.
- Exposición de conceptos, prácticas y técnicas de los Modelos de Gestión de Calidad vinculados a los procesos de evaluación.
- Exposición de la condición para introducir los conceptos, prácticas y técnicas de los modelos y las fases en las que estos fueron incluidos.
- Exposición de las herramientas y prácticas elaboradas y utilizadas en el proceso de evaluación con influencia de los Modelos de Gestión de Calidad.



III. ENTORNO CONCEPTUAL

El marco teórico que sustenta el objetivo de este proyecto se centra en la función de mejora y utilidad de la Evaluación. Es por ello que se presentan las propuestas teóricas y los modelos que más contribuyeron a promover esta función.

3.1. Inicios del sentido de la utilidad de la evaluación

Realzar el sentido de utilidad de las evaluaciones fue denominada la **época del realismo** Stufflebeam (1987; 36). Esta tuvo un brusco despertar a finales de los años 50 y principios de los 60, como respuesta a la **época de la inocencia**⁶ con el auge de las evaluaciones a gran escala financiadas por estamentos federales.

En la época del realismo las metodologías evaluativas debían estar relacionadas con los conceptos de utilidad y relevancia, lo que exigía emprender profundos cambios guiados por el interés público y por la dependencia del dinero de los contribuyentes para su financiación. Ello condujo a que la evaluación se convirtiera en una industria y en una profesión pero a la vez empezaban a darse cuenta de que estos esfuerzos no tenían éxito.

Por la falta de relevancia y utilidad de las evaluaciones Cronbach hacía una dura crítica de los conceptos en los que se habían basado para realizarlas, recomendando a los evaluadores a reconceptualizar la evaluación como un proceso consistente de recogida y formalización de la información. A fin de que esta pueda ayudar por ejemplo a quienes elaboran los currículos educativos.

Las propuestas de Cronbach pasaron inadvertidas y no fue hasta 1965 con el mandato del presidente John Kennedy y posteriormente con la gran habilidad política de Lyndon Johnson que se desencadenó la guerra contra la pobreza. Esta consistió en brindar una amplia serie de servicios sanitarios, sociales y educativos que consiguió un gran apoyo de toda la nación para desarrollar lo que el presidente Johnson llamó la Gran sociedad.

En respuesta a estas preocupaciones el senador Robert Kennedy y algunos de sus colegas del congreso promulgaron el acta de educación elemental y secundaria de 1965 que incluía requisitos específicos para la evaluación. En este acta se especificaba que cada distrito escolar recibiera fondos para que evaluara anualmente hasta qué punto los proyectos habían alcanzado sus objetivos, todo ello utilizando los test estandarizados.

⁶ Stufflebeam identifica otras tres épocas anteriores. El **periodo Pre – Tyleriano**, que comprende desde el año 2000 a.C. hasta 1930, periodo en el que el modelo evaluativo continúa basándose en ideas y técnicas aplicadas inicialmente como las encuestas, comisiones, la acreditación y las comparaciones experimentales. Seguidamente durante la **época Tyleriana** (1930 – 1945) el método práctico de la evaluación se centró en la identificación de unos objetivos claramente fijados y en su consecución. La **época de la Inocencia** (1946 – 1957) se caracterizó por haber existido una amplia complacencia a la hora de enjuiciar los graves problemas de aquella sociedad, por lo que incluso se refieren también a ella como el periodo de la irresponsabilidad social.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

Cuando los distritos escolares comenzaron a responder a los requisitos de evaluación se dieron cuenta de que los instrumentos y estrategias que utilizaban entonces los evaluadores eran inapropiados, porque los test elaborados tenían la finalidad de medir el grado de conocimiento de los estudiantes y no sirvieron para casi nada cuando hubo que diagnosticar las necesidades y valorar los avances de los niños desfavorecidos, cuyo desarrollo educativo se encontraba muy por detrás del de sus compañeros.

Frente a esto el Phi Delta Kappa⁷ creó el National Study Committee on Evaluation, quienes tras examinar el panorama concluyeron que la evaluación educacional era víctima de una grave enfermedad y recomendó el desarrollo de nuevas teorías y métodos de evaluación así como de nuevos programas para preparar a los propios evaluadores. Al mismo tiempo comenzaron a aparecer nuevas conceptualizaciones sobre la evaluación que dieron lugar a la época de la profesionalización de la evaluación.

La **época de la profesionalización**, aproximadamente a partir de 1973, comenzó a ser una profesión diferenciada de las demás, pero siempre relacionada con sus antecedentes de investigación y control. Se podría atribuir a esto que en aquel momento los evaluadores hayan tenido una crisis de identidad; no teniendo claro cuál era su papel, si debían ser investigadores, administradores de test, profesores, organizadores o filósofos.

La evaluación se encontraba en un campo amorfo y fragmentado en donde aún no existían organizaciones profesionales especializadas o publicaciones especializadas, solo trabajos inéditos que circulaban entre pequeños grupos y con pocas oportunidades para prepararse. Con este fondo aparecieron en los años 70 los primeros resultados de los evaluadores educacionales para profesionalizar su especialidad a través de publicaciones, que desde ese momento hasta hoy, han demostrado ser excelentes vehículos para recoger y difundir información; por lo que el problema actual ya no es encontrar literatura sino seguir el ritmo de lo que se publica.

Guba y Lincoln⁸ agruparon el proceso histórico de la evaluación en cuatro generaciones:

- *Primera generación:* Las evaluaciones se enfocaban en medir el alcance o no de unas especificaciones preestablecidas a través de la utilización de exámenes o tests. El evaluador desarrollaba un rol técnico.
- *Segunda generación:* Este tipo de evaluaciones que nacen con el enfoque Tyleriano busca describir las fortalezas y debilidades respecto a una serie de

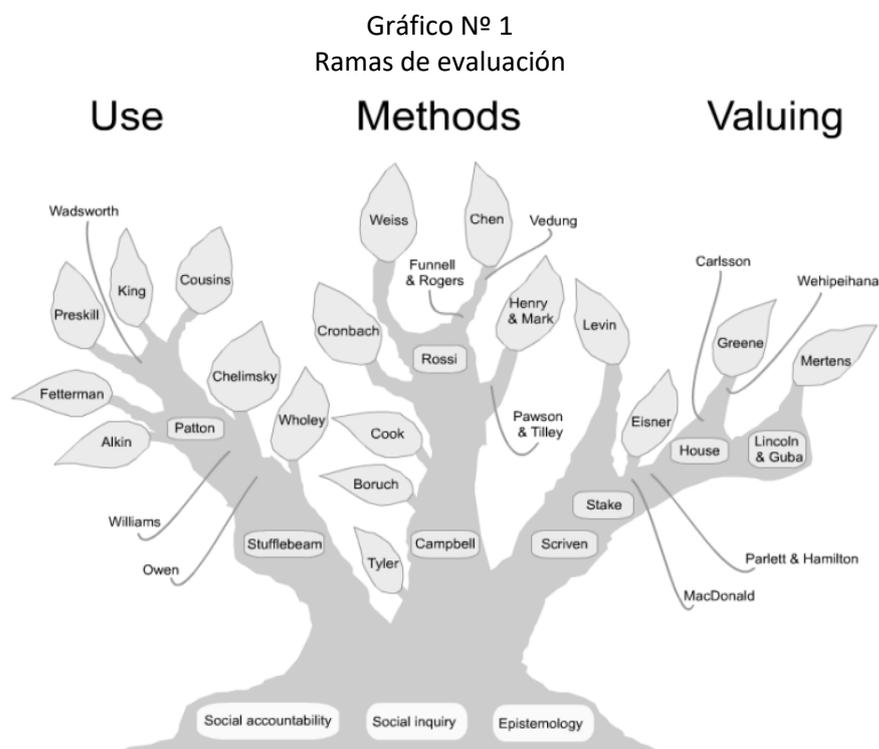
⁷ También conocida como "PDK" o "International PDK" es una organización profesional Estadounidense para los educadores. La membresía se compone de educadores y otras personas interesadas en la educación. Su misión es promover una educación de calidad, en particular la educación con apoyo público, como algo esencial para el desarrollo y mantenimiento de una forma de vida democrática.

⁸ Egon Guba y Yvonna Lincoln (1987, 1989)

objetivos determinados. El evaluador desarrollaba un rol en el que describe lo acontecido.

- *Tercera generación:* Caracterizada por el interés de que las evaluaciones tengan un contenido en el que se muestre el mérito o valor del objeto de evaluación, bajo ese propósito surgen la creación de modelos como el CIPP de Stufflebeam, Evaluación sin objetivos de Scriven o Modelo de la Figura de Stake. Al evaluador se le atribuye el rol de juez para la valoración del objeto de evaluación.
- *Cuarta generación:* Enfatiza la importancia de que las evaluaciones tomen como punto de referencia las preocupaciones, quejas y cuestiones del personal que está involucrado con el objeto de evaluación, siguiente el modelo de evaluación respondiente de Stake. En esta generación se pueden mencionar la evaluación iluminativa de Parlett y Hamilton, y a Patton. Aquí el evaluador está llamado a desarrollar un rol de proactivo y con capacidad de negociación.

Los diversos aportes que diferentes autores han realizado en la disciplina de la evaluación están recogidas en el libro *Evaluation Roots* de Marvin Alkin. El tronco de la evaluación está construida sobre las raíces de la rendición de cuentas y la investigación social, variables que dan como resultado la generación de las tres ramas en la evaluación: *Uso*, *Método* y *Valoración* (ver Gráfico Nº 1). A continuación se profundizara en dos autores (Stufflebeam y Stake) de la rama de uso y en uno de la rama de valoración (Patton).



Fuente: *Evaluation Roots*, Marvin Alkin.



Es importante señalar que todas las propuestas teóricas han sido desarrolladas desde el ámbito educativo, por ello se verá que los ejemplos, problemáticas y casos aquí referidos son los que los autores han tenido en su labor profesional en este sector.

3.2. Modelo de evaluación orientada al perfeccionamiento: Método CIPP de Daniel Stufflebeam

“La evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados”.



Daniel Stufflebeam.

Stufflebeam se encontraba en un contexto donde todavía la evaluación utilizaba el método Tyleriano que buscaba identificar los objetivos logrados por el objeto de evaluación, por lo que inicialmente él recomendaba la utilización de test ya ensayados y de planificaciones investigativas ya aceptadas. Pero es en la aplicación de sus propias recomendaciones cuando se da cuenta de que se necesitaba una definición más amplia de evaluación que no se limite solo a determinar si los objetivos habían sido alcanzados.

Adicionalmente, frente a la concurrente utilización del método Tyleriano era también recurrente la emisión de informes proporcionados sólo al final de cada año del proyecto, cuando ya era demasiado tarde para ayudar al personal del proyecto a identificar y resolver problemas.

El problema se acentuaba cuando lo que él encontraba en los proyectos era confusión. El personal del proyecto no sabía qué es lo que se suponía que debían hacer, había inaccesibilidad de la información, no tenían conocimiento de las propuestas que debían de llevar a cabo, y los que la habían leído estaban en desacuerdo con estas y a la vez se encontraban confundidos.

Fue en este contexto en el que como él mismo señala *“empecé a buscar un método más relevante y factible”* capas de ayudar a administrar y perfeccionar los proyectos (Stufflebeam 1997;177). Creía importante generar y proporcionar un tipo de información que se pudiera utilizar para decidir y llevar a cabo los cambios que resultaban necesarios en los proyectos. Redefiniendo la evaluación como un proceso mediante el cual se proporcionara información útil para la toma de decisiones. Este propósito le llevo a desarrollar el modelo CIPP: Contexto, Entrada, Proceso y Producto.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

La conceptualización del modelo CIPP está basada principalmente en perfeccionar y no en demostrar, para ello se centra en proporcionar unos servicios de evaluación continua para la toma de decisiones. Es así que como instrumento la evaluación servirá para ayudar a que los programas sean mejores para la gente a la que debe servir y hacer lo posible con los recursos que se disponen. Esta orientación ayuda a mantener y mejorar la calidad de las operaciones del objeto de evaluación.

Las siguientes áreas son las que constituyen los cuatro tipos de estudio dentro del modelo.

- *Contexto.* La evaluación de contexto se centra en identificar las virtudes y defectos del objeto de evaluación, para que finalmente se pueda valorar su estado global. Esta parte de la evaluación servirá como base para juzgar el contexto (entorno) en el que se encuentran los resultados.
- *Entrada.* La evaluación de entrada se centra en identificar y valorar los medios y recursos establecidos para ejecutar el proyecto; ejemplo ello son los procedimientos, el personal asignado, los recursos y otros. Esta evaluación proporciona una base para juzgar la realización del proyecto.
- *Proceso.* La evaluación de procesos tiene la responsabilidad de demostrar que su propósito es ayudar al personal a llevar a cabo su programa. Para ello Stufflebeam propone que el evaluador debería identificar los aspectos más importantes del programa que deban ser controlados, luego desarrollar un esquema general para la recopilación de datos y finalmente elaborar un informe que analice lo que se está aprendiendo y subraye los problemas clave.

Los resultados de la evaluación de procesos son una fuente de información vital para interpretar los resultados del proyecto, ya que se sabrá qué actividades han sido desarrolladas para lograr los resultados.

- *Producto.* La evaluación de producto tiene como principal objetivo averiguar hasta qué punto el programa ha satisfecho las necesidades del grupo al que pretende servir. Estos resultados (que incluyen los efectos deseados y no deseados y los positivos y negativos) deberán de ser relacionados con los objetivos y la información proporcionada con las evaluaciones de contexto, entrada y proceso para interpretar su valor y mérito.

La emisión de estos juicios de valor y mérito serán las que permitirán decidir la continuación, finalización, modificación, o readaptación de la actividad de cambio.

El modelo de evaluación de Stufflebeam responde a una perspectiva sistémica en su planificación, ejecución y retroalimentación a fin de responder al objetivo de generar información útil para la toma de decisiones y búsqueda del perfeccionamiento del objeto de evaluación así como de su comprensión.



El modelo se orienta más a atender las necesidades de los que planifican y administran los proyectos, a diferencia del Modelo de evaluación respondiente de Stake que se presenta a continuación.

3.3. Modelo evaluativo centrado en los implicados: Modelo de evaluación respondiente de Robert. E. Stake.

“La evaluación es un valor observado comparado con alguna norma” (Stufflebeam y Shinkfield, 1987:252) y enmarca la evaluación como un servicio (Martínez, 1997) a los involucrados en el programa con la finalidad de “Fomentar la comprensión de las actividades llevadas a cabo y cómo son valoradas en un entorno dado y desde una variedad de perspectivas” (Sanz, 1996:42).



Robert. E. Stake

La Evaluación respondiente⁹, o como el mismo opta por traducirla en el 2006 como “evaluación comprensiva”¹⁰, es la ampliación de su filosofía de evaluación respecto a lo ya propuesto en 1967 en su histórico artículo “The countenance of Educational Evaluation”, donde presenta un tipo de evaluación más contextualizada y sensible a los participantes y en poner más énfasis en examinar toda la “figura del programa” (Stufflebeam y Shinkfield, 1987; 235).

El Modelo de evaluación respondiente se centra en ayudar a todos los implicados en algún programa, y no solo al cliente que puede denotar más a los contratantes de la evaluación, como se señala en Stufflebeam y Shinkfield, 1987. De esta forma el evaluador debe trabajar con y para las distintas audiencias involucradas con el programa y responder a sus necesidades evaluativas.

Stufflebeam identifica cierta relación entre el modelo CIPP y la evaluación respondiente aunque sus respectivas diferencias, como por ejemplo es de resaltar que el modelo de Stake es **pionero en democratizar la evaluación** aportando la técnica de la contraposición en la que distintos equipos ideaban y presentaban los casos más positivos y los más negativos a favor y en contra del programa. En este trabajo pionero también adopto métodos judiciales para la recopilación y proceso de juicios¹¹.

En su **primera propuesta** del “Modelo de la Figura” Stake amplió el modelo Tyleriano prestando más atención a todo el conjunto de la evaluación, proponiendo un modelo que estuvo más propuesto como referencia general para los evaluadores que decidan seguir este modelo. Este incluye:

⁹ Presentada en la conference on New Trends on Evaluation de Gotemburgo, Suecia, en 1973 con el texto titulado “Program Evaluation: Particularly Responsive Evaluation” (Stufflebeam y Shinkfield, 1987:251).

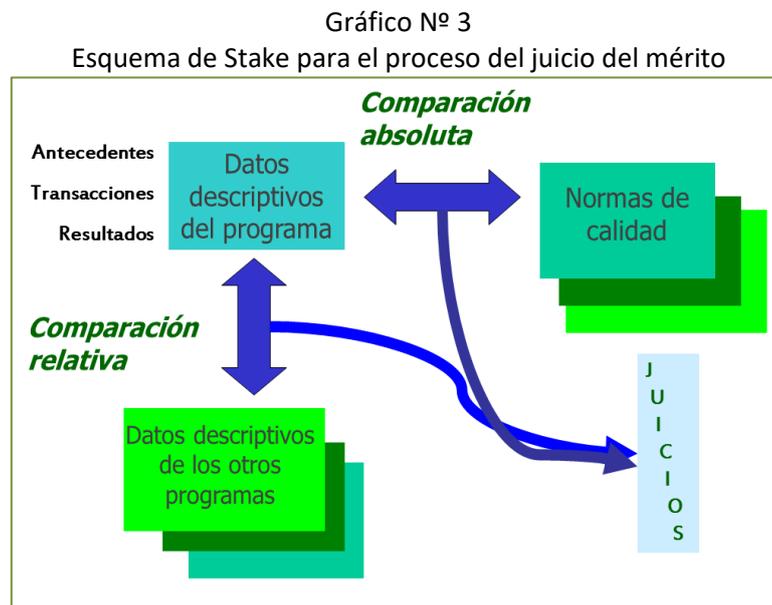
¹⁰ Stake, R.E. (2006). *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. Barcelona: Graó.

¹¹ Con Tom Hasting dirigió la tesis doctoral de Robert Wolf en el cual en respuesta a la petición de Stake se desarrollaron nuevos métodos.



observaciones de lo que verdaderamente se observa que haya ocurrido en las tres áreas de la dimensión vertical.

En esta dimensión también están incluidas las **normas** y los **juicios**. Las normas son los criterios que cada grupo asigna para valorar la calidad¹² de un programa, estas son de dos tipos absolutas (convicción de lo que se cree que es bueno y deseable para un programa) y relativas (características que se consideren satisfactorias en otros programas similares). Para la generación de juicios se presta atención a los puntos de vista de cada grupo de referencia para emprender o no alguna acción administrativa.

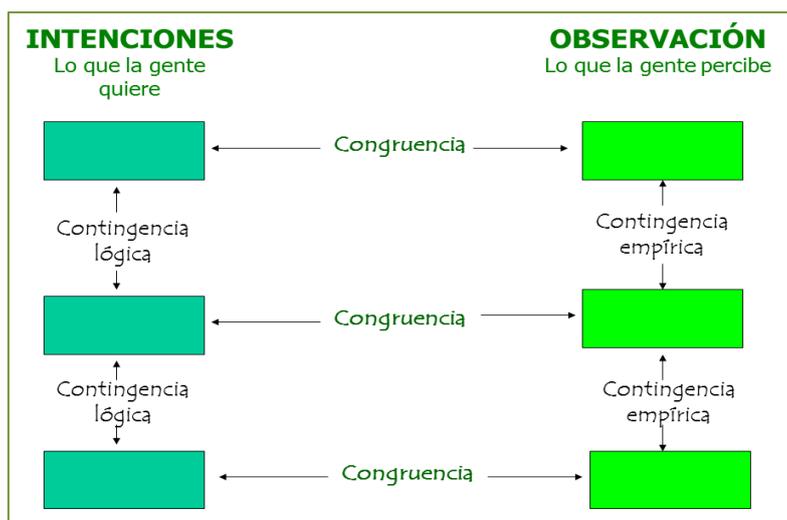


Fuente: Stufflebeam y Shinkfield, 1987.

- El cuarto elemento es el **análisis de la congruencia y la contingencia**, el primero se refiere a la identificación de que lo propuesto haya sido verdaderamente cumplido, y el segundo a analizar si existen relaciones lógicas y coherentes en lo planificado y observado.

Gráfico Nº 4
Esquema de Stake para el análisis de los datos descriptivos

¹² Cuando Stake utiliza la palabra “calidad”, se refiere al mérito o valía que los participantes le asignan a un programa. La calidad de Stake “se trata del concepto experiencial de la calidad o la calidad experimentada por quienes participan directamente en los programas” (Stake, 2006:10) y no tiene relación con la gestión de calidad.



Fuente: Stufflebeam y Shinkfield, 1987.

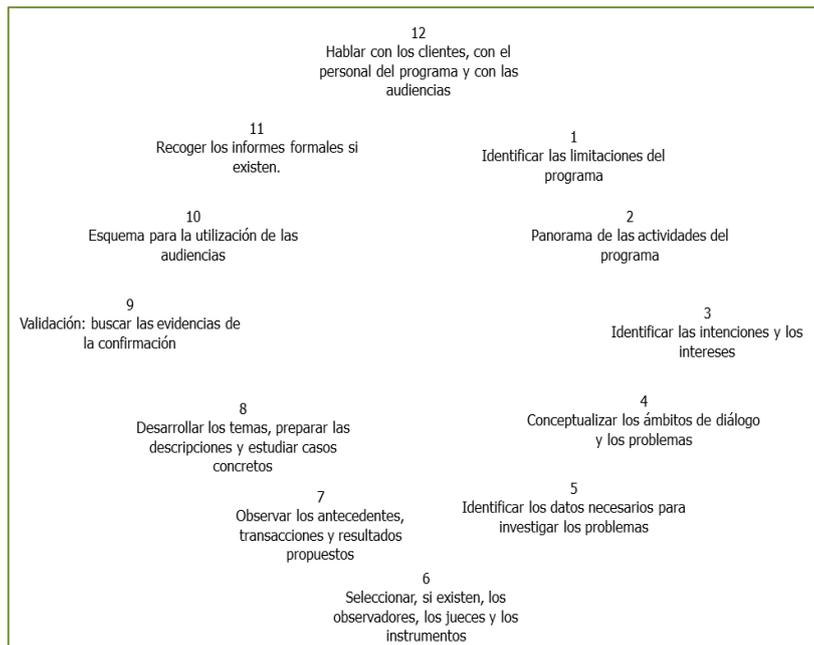
En su **segunda propuesta** del “Modelo de evaluación respondente” en donde presenta su versión más ampliada de su filosofía de evaluación, el modelo tiene como propósito ayudar a los grupos o participantes a distinguir las virtudes y los defectos del programa siempre buscando responder a los requisitos informativos de la audiencia.

- La **estructura sustancial** del modelo de evaluación respondente esta compuesto por a) **Organizadores previos** que reflejan las áreas de desacuerdo, dudas y cuestiones; b) el esquema para la recopilación de datos; c) la observación como una de las mejores instrumentos de investigación; y la d) Validación en donde el responsable es el evaluador quien debe proporcionar la suficiente cantidad de información de fuentes independientes y creíbles.
- La **estructura funcional** del modelo de evaluación respondente se plasma en la “Evaluación del reloj” que no es una fase lineal a seguir para la realización de una evaluación respondente por lo que esta propuesta es tomada solo como algo heurístico y no como una directriz para su utilización.

Gráfico Nº 5
Estructura funcional de la evaluación respondente



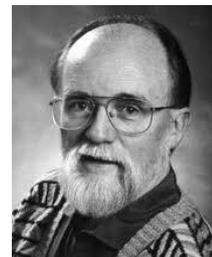
Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas Escuela de Gestión Universidad Complutense de Madrid



Fuente: Stufflebeam y Shinkfield, 1987.

3.4. Evaluación Orientada al Uso (U-FE): Michael Quinn Patton

U-FE por sus siglas en inglés de Utilization - Focused Evaluation es un **marco de referencia** que puede apoyar el proceso de toma de decisiones y permite mejorar la utilidad y el uso real de las evaluaciones (Patton, 2008).



La propuesta de Patton no aboga por ningún contenido, modelo, método, teoría o uso particular de evaluación, sino más bien promueve un proceso para ayudar a los usuarios primarios a seleccionar el contenido, modelo, métodos, teorías y usos más apropiados para su situación particular. La búsqueda de la respuesta a cada situación es la que guía el proceso interactivo entre el evaluador y los usuarios primarios.

La Evaluación Orientada al Uso idéntica a los usuarios primarios con el fin de lograr USOS específicos e intencionales. El dar uso se refiere a **cómo la gente aplica los hallazgos de la evaluación** en el mundo real, las recomendaciones y vive la experiencia del proceso de evaluación. La evaluación será más propensa a ser utilizada si los usuarios entienden y se sienten dueños del proceso de evaluación y los resultados. Ello se logrará si han sido involucrados de manera activa, han recibido formación en el uso de la información, preparan el terreno para su uso y refuerzan el sentido de utilidad de la evaluación a lo largo del camino.

El evaluador desarrolla el rol de facilitar el diseño y proceso de evaluación trabajando de manera estrecha con los usuarios primarios previstos, quienes



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

serán los que determinaran que tipo de evaluación necesiten. Es de esta forma como que los resultados de la evaluación estarán orientados a ser usados por los usuarios.

La evaluación centrada en la utilización puede incluir cualquier propósito evaluativo (para hacer juicios o también llamada evaluación sumativa, para hacer mejoras o también llamada evaluación formativa, o para el desarrollo continuo llamado también evaluaciones de desarrollo), cualquier tipo de información (cuantitativa, cualitativa o mixta), cualquier tipo de diseño (por ejemplo, naturalista y experimental), y cualquier tipo de enfoque (procesos, resultados, impactos, costos y rentabilidad, entre las muchas posibilidades).

Como se mencionó inicialmente U- FO es un marco de referencia para los evaluadores que decidan seguir esta aproximación evaluativa las cuales funcionan bajo las siguientes premisas fundamentales:

Finalmente en la siguiente tabla se presentan las principales características entre la evaluación convencional y la Evaluación Orientada al Uso.



Tabla Nº 1
EVALUACIÓN CONVENCIONAL VS U-FO

Evaluación Convencional	U - FO
<ul style="list-style-type: none">• Emitir juicio definitivo de éxito o fracaso.• Mantener al evaluador fuera para asegurar su independencia y objetividad.• Diseñar la evaluación con base en modelos lineales de causa y efecto.• Generar hallazgos generalizables a través del tiempo y el espacio.• El evaluador determina el diseño basado en su propia perspectiva de lo que es importante.	<ul style="list-style-type: none">• Dar retroalimentación y generar aprendizaje.• Posicionar la evaluación como proceso integrado a las funciones del equipo.• Diseñar la evaluación para capturar dinámicas de sistemas e interconexiones emergentes.• Producir entendimiento específico al contexto.• El evaluador colabora con quienes participan en la ejecución del proyecto para diseñar la evaluación.

3.5. Modelos de Gestión de Calidad

La calidad es un conjunto de características de los productos o servicios que, cuando es alta, denota superioridad en su género. Cuando decimos que un producto o servicio es de alta calidad reconocemos que tiene alguna característica superior que la que tienen otros productos o servicios similares¹³.

La calidad es un concepto dinámico y la manera de entenderlo ha ido evolucionando en el tiempo.

A principios del siglo XX, en pleno desarrollo industrial, **cuando el éxito dependía del producto, la industria se preocupó por asegurar la calidad de éste**. Este interés por el producto propició la aparición en el mundo empresarial del control de calidad, que puede definirse como el conjunto de técnicas y actividades utilizadas para verificar que el producto reúne los requisitos previstos.

Del control de la calidad se evolucionó hacia la garantía de la misma, aquí las actividades de calidad se centraban en los procedimientos y no sólo en el producto final. **Es así que se introduce la evaluación para la mejora** y se aprende del error como fuente de oportunidades de mejora.

Evolución de la calidad en el sector de los servicios sanitarios.

A mediados del siglo pasado, Paul Lembcke, cirujano de la John Hopkins University Medical School, introdujo la metodología de la auditoría de historias clínicas.

Esta técnica, basada en la revisión de registros de forma retrospectiva, evalúa la adecuación de la práctica clínica a los criterios técnicos del proceso. Es decir, atribuye una valoración a una situación respecto a un patrón que se considera ideal o criterio de calidad. Es la medida o control de la calidad. Esta metodología aportó también una sistemática de recogida de información.

*Metodología de evaluación y mejora continuada
Generalitat de Catalunya*

¹³ J. Davins. (2011) Metodología de evaluación y mejora continuada. Generalitat de Catalunya.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

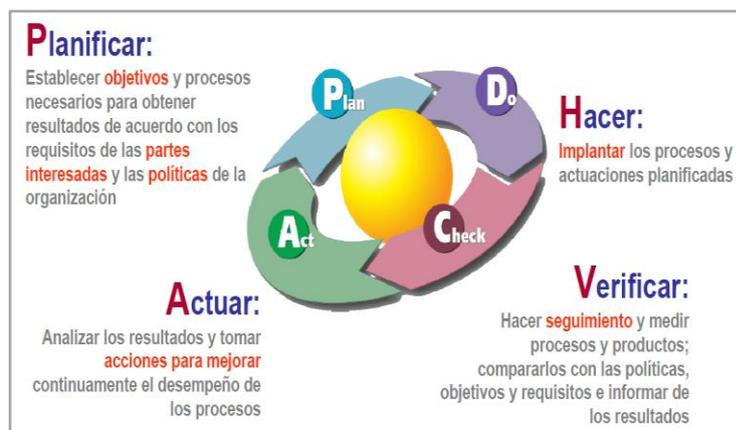
En el ciclo evaluativo se utilizan los criterios técnicos de calidad como objetivos estándar. Después de analizar los resultados de la medición, **se actúa e interviene sobre las causas; en definitiva, se busca la mejora.**

El discurso de la calidad está marcado por lo que desde fines de los 50's se denomina como **Gestión de la Calidad Total o TQM** por su acrónimo en inglés de Total Quality Management. Su principal representante y difusor fue William Eduard Deming, quien con éxito difundió sus teorías en Japón para mejorar la productividad empresarial en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial por lo que se le asocia con el gran crecimiento económico en ese país.

Deming se basó en el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act; en castellano: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) ideado por el padre del control estadístico de procesos Walter A. Shewhart. El ciclo PDCA, conocido también como **“Ciclo Deming”** encarna toda una filosofía evaluativa que pretende la **mejora continua de la organización** a través de la cooperación de todas las partes interesadas (proveedores, clientes, responsables y trabajadores).

Cuando Deming demostró la eficacia de la Gestión de Calidad Total en las empresas niponas, todas las organizaciones empresariales del mundo desde la década de los ochenta, comenzaron a desarrollar su sistema de gestión de calidad a través de diversos modelos, como las normas ISO o el Modelo de Excelencia de la EFQM.

Gráfico Nº 6
METODOLOGÍA PDCA



Fuente: Máster en Gestión de Calidad y Excelencia Empresarial. Cristina Rey. Diciembre 2010.

La importación de las teorías empresariales de la excelencia y la mejora continua a los servicios sanitarios

En el año 1966, Donabedian establece las bases del ciclo evaluativo de la calidad asistencial. Inspirado en el modelo industrial en el que, con unos recursos (inputs) y un procedimiento (process), se obtiene un producto o resultado (outputs), propone clasificar las actividades dirigidas a la calidad asistencial según se orienten a medir:

- La estructura (recursos materiales y personales).
- El proceso (interacción entre profesional y cliente).
- El resultado (mejora en salud o satisfacción del cliente).

La importación de las teorías empresariales de la excelencia y la mejora continua a los servicios sanitarios

Palmer (1989), inspirada en la auditoría clínica y en el ciclo plan-do-check-act (PDCA) de Shewhart, impulsa la metodología del ciclo evaluativo, que introducía la mejora después de la medición y que, posteriormente, daría lugar al ciclo de mejora. Se produce el paso del control y medida de la calidad (inspección, auditoría) a la garantía (evaluación para la mejora).

*Metodología de evaluación y mejora continuada
Generalitat de Catalunya*



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

Los modelos actuales de gestión global de la calidad o Total Quality Management (TQM) y de excelencia importados del mundo empresarial, la mejora continuada y la gestión de la excelencia son conceptos enriquecidos en estos últimos años con las teorías de Deming, Juran, Crosby, Albrecht, Ishikawa, Berwick, Marszalek-Gaucher y Roth, entre otros autores.

La importación de las teorías empresariales de la excelencia y la mejora continua a los servicios sanitarios

Berwick publicó en 1991 The national demonstration project on quality improvement in health care, la primera experiencia en la que se demostraba que las herramientas de la mejora continuada de las teorías del ámbito industrial pueden funcionar en el sanitario.

*Metodología de evaluación y mejora continuada
Generalitat de Catalunya*

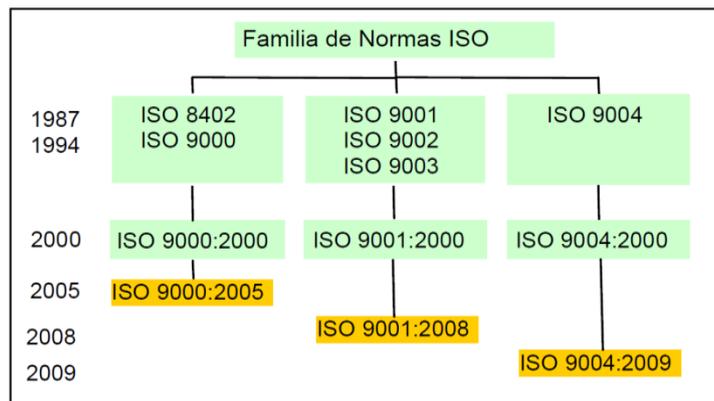
La familia de la ISO 9000

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una asociación de ámbito internacional no gubernamental que agrupa diferentes organismos de normalización del mundo que cuenta con más de 140 miembros. Esta organización tiene el objetivo de establecer normas que representen y traduzcan el consenso de los diferentes países del mundo.

La familia ISO 9000 la conforman las normas:

- ISO 9000:2005. Fundamentos y vocabulario. (No certificable).
- ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. (Certificable).
Esta norma se centra en la eficacia.
- ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una Organización. Enfoque de Gestión de la Calidad. (No certificable).
Esta norma se orienta a la eficacia, eficiencia y al éxito sostenido.

Gráfico Nº 7
ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000



Fuente: Gestión de calidad 2010. Nora Meneces.

Estas normas de Gestión de la Calidad se fundamentan en 8 principios:



Principio 1: Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Cliente: organización o persona que recibe un producto. Ejemplo: consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador (Norma ISO 9000:2005).

Producto: resultado de un proceso.

Nota: existen cuatro categorías genéricas de productos: servicios (p. ej. transporte), software (p. ej. programas de computador, diccionario), hardware (p. ej., parte mecánica de un motor) y materiales procesados (p. ej., lubricante) (Norma ISO 9000:2005).

Principio 2: Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Principio 3: Participación del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Principio 4: Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (Norma ISO 9000:2005).

Principio 5: Enfoque de sistemas para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

Eficacia: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (Norma ISO 9000:2005).

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (Norma ISO 9000:2005).

Principio 6: Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Mejora continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos (Norma ISO 9000:2005).

Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

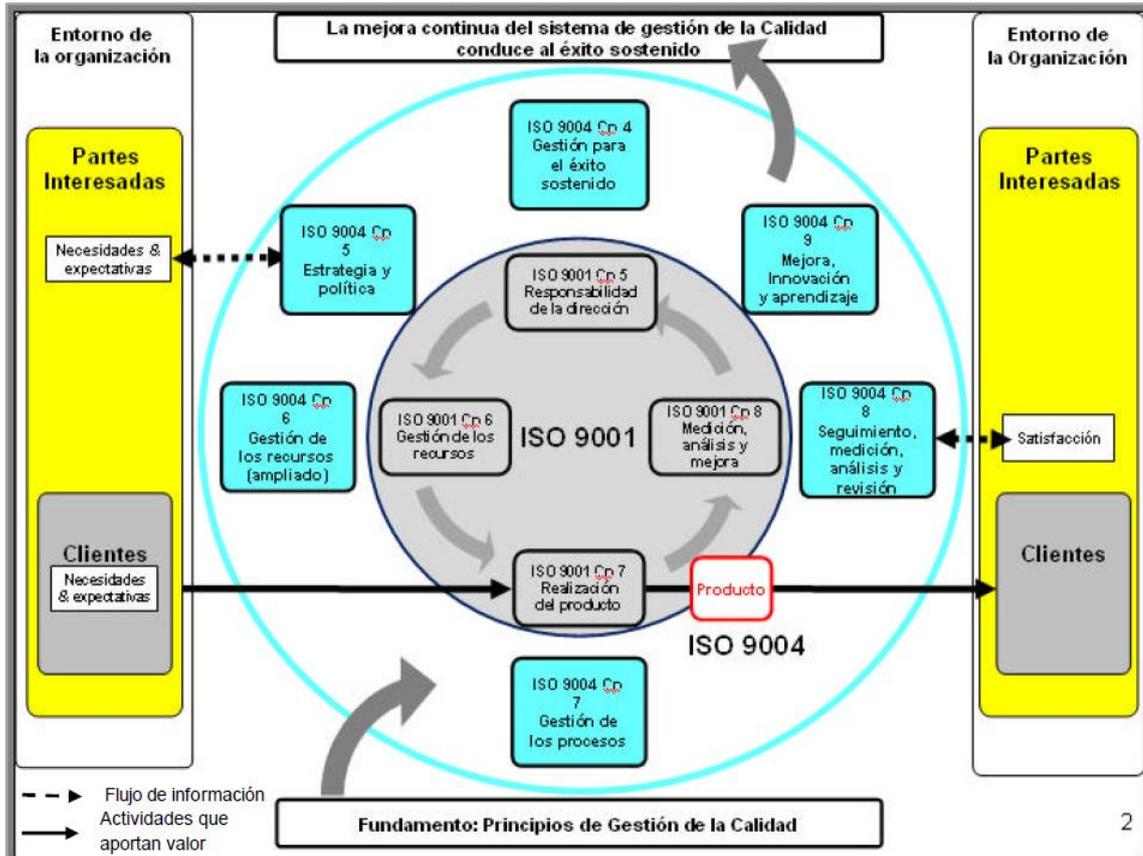
Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Proveedor: organización o persona que proporciona un producto. Ejemplo: productor, distribuidor, minorista o vendedor de un producto, o prestador de un servicio o información (Norma ISO 9000:2005).

Son estos principios los que fundamentan la familia ISO 9000. Tanto las guías (Normas 9000:2005 y 9004:2009) como los requisitos (Norma 9001:2008) están escritas en términos de qué características han de estar presentes en el sistema de gestión de calidad de una organización, pero no prescriben cómo han de aplicarse las características. Es decir, cada organización (cualquiera sea su sector y ámbito) es libre de determinar su propia estructura de Gestión de Calidad.

En el siguiente gráfico se muestra cómo estos principios son desplegados en una estructura que organiza el funcionamiento del sistema de gestión de calidad.

Gráfico Nº 8
 ESTRUCTURA, ELEMENTOS Y REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008 Y DE LA
 NORMA ISO 9004:2009



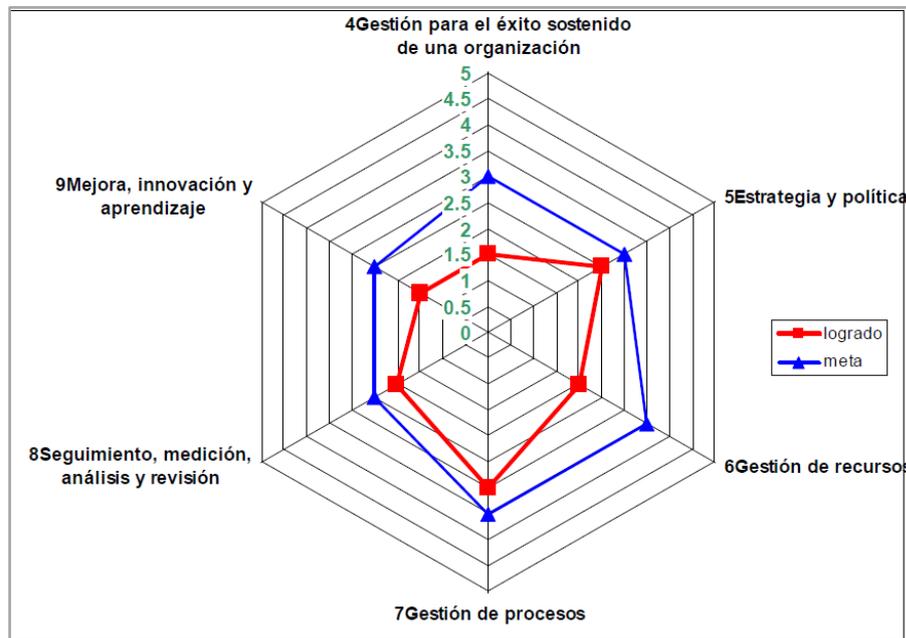
Fuente: Gestión de calidad 2010. Nora Meneces.

Dentro de la familia ISO 9000, la **Norma ISO 9004:2009** desarrollada una **herramienta de autoevaluación** que representa una guía para la autoevaluación de cada elemento y capítulo mediante un modelo de madurez.

Este proceso de autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de una organización y de grado de madurez del Sistema de Gestión de Calidad. También puede identificar áreas para la mejora y/o innovación y determinar las prioridades para la implementación de acciones subsiguientes.



Gráfico Nº 9
EJEMPLO DE RESULTADOS DE UNA AUTOEVALUACIÓN – ISO 9004:2009



Fuente: Gestión de calidad 2010. Nora Meneces.

El gráfico muestra los distintos niveles de madures de una organización. La revisión de los espacios vacíos identificados ayudará a planificar y priorizar actividades de mejora necesarias para pasar a un nivel superior.

El Modelo EFQM de Excelencia

La forma más completa de definir la calidad es mediante los principios de excelencia. Se consideran principios de excelencia¹⁴ la orientación a los resultados, la orientación al cliente, el liderazgo y la constancia en los objetivos (planificación), la gestión por procesos, el desarrollo e implicación de las personas de la organización, el aprendizaje, la innovación y la mejora continua, el desarrollo de alianzas y la responsabilidad social.

Para la European Foundation for Quality Management¹⁵ (EFQM), **la calidad excelente es aquella que obtiene los mejores resultados posibles para todos los que tienen algún interés en la organización** (clientes, sociedad, profesionales) mediante un liderazgo y planificación previa (calidad de dirección y estratégica), con una orientación al cliente (calidad de servicio), obteniendo el desarrollo e implicación de las personas (calidad de las personas) a través del aprendizaje, la

¹⁴ Modelos de excelencia y autoevaluación. Abelardo Rubio López Junio 2010.

¹⁵ Creada en 1988 por 14 organizaciones europeas con objeto de impulsar la mejora de la calidad de las empresas europeas y fomentar enfoques de gestión que sirvan a las organizaciones para lograr la excelencia. En 1992 lanzó el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, conocido internacionalmente desde 1999 como Modelo EFQM de Excelencia, y promueve su utilización mediante la creación del Premio Europeo a la Calidad y sus sucesivas convocatorias anuales.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

innovación y la mejora continua (calidad de adaptación), la gestión por procesos (calidad de los procesos), el desarrollo de alianzas (calidad de asociación) y la responsabilidad social (calidad comunitaria).

El Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento práctico y no prescriptivo que cubre todos los aspectos del funcionamiento de una organización, todo ello dentro de un marco de referencia que se basa en 8 conceptos fundamentales que fundamentan los 9 criterios y 32 sub criterios y éstos se despliegan, a su vez, en diversos elementos a considerar.

El Modelo es al mismo tiempo un instrumento de autoevaluación y de gestión, ya que como se puede ver en el gráfico Nº 11 el modelo también contiene un conjunto de indicadores tanto dentro del grupo de agentes facilitadores como del grupo de resultados. Los primeros tratan sobre lo que la organización hace y aluden a factores causales cuyos efectos se materializan en los segundos. Los criterios que hacen referencia a "resultados" tratan sobre lo que la organización logra. Los "resultados" son consecuencia de los "agentes facilitadores", y los "agentes facilitadores" se mejoran utilizando el "feedback" de los "resultados".

El modelo sirve tanto para conocer en qué posición se encuentra una organización, como para orientar su gestión de acuerdo con los principios de la gestión de calidad. El diagnóstico de la situación y la mejora son dos aspectos complementarios de un todo constituido por el Modelo.

Gráfico Nº 10
MODELO EFQM DE EXCELENCIA



Fuente: Modelos de excelencia y autoevaluación. Abelardo Rubio López Junio 2010.



Gráfico Nº 11
INTEGRACIÓN MODELO EFQM CON SUS CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE EXCELENCIA

Criterio	1.Liderazgo					2.Estrategia				3.Personas					4.Alianzas y Recursos					5.Procesos, Productos y Servicios					6.Rdos. Clientes		7.Rdos. Personas		8.Rdos. Sociedad		9.Rdos. Clave			
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B		
Alcanzar resultados equilibrados		X	X			X		X	X								X	X	X						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Añadir valor para los clientes			X				X														X	X	X	X	X	X		X						
Liderar con visión, inspiración e integridad	X			X	X			X					X						X								X		X			X		
Gestionar por procesos		X					X		X		X		X		X	X	X	X	X	X	X		X			X		X		X		X		
Alcanzar el éxito mediante las personas	X			X					X	X	X	X	X	X	X												X	X	X					
Favorecer la creatividad y la innovación			X				X		X		X		X				X	X	X						X	X	X	X	X	X	X	X		
Aprovechar las alianzas			X			X	X								X						X				X	X	X	X	X	X	X	X		
Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	X	X	X		X	X	X	X					X	X		X			X		X	X	X	X		X		X	X	X	X			

X = El subcriterio refleja directamente el texto del Concepto Fundamental.
x = El subcriterio contiene una adaptación del texto del Concepto Fundamental.

Fuente: Modelos de excelencia y autoevaluación. Abelardo Rubio López Junio 2010.

El sistema de evaluación dentro del modelo se denomina REDER¹⁶ por sus cuatro elementos que la conforman: Resultados, Enfoque, Despliegue, y Evaluación y Revisión. Este esquema establece lo que una organización necesita realizar para alcanzar la Excelencia, mediante la aplicación de este esquema de evaluación en cada subcriterio del grupo “Agentes Facilitadores” y el grupo “Resultados”:

- Determinar los **Resultados** que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Estos resultados abarcan el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
- Planificar y desarrollar una serie de **Enfoques** sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- **Desplegar** los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa.
- **Evaluar y Revisar** los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. En función de todo ello, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

¹⁶ REDER es la traducción del acrónimo inglés RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review).



Gráfico Nº 12
EL SISTEMA DE EVALUACIÓN REDER: ELEMENTOS Y ATRIBUTOS



Fuente: Modelos de excelencia y autoevaluación. Abelardo Rubio López
Junio 2010.

El Informe final de **evaluación** recoge los resultados hallados en la organización como producto de este proceso evaluativo. Este documento tiene como objetivos:

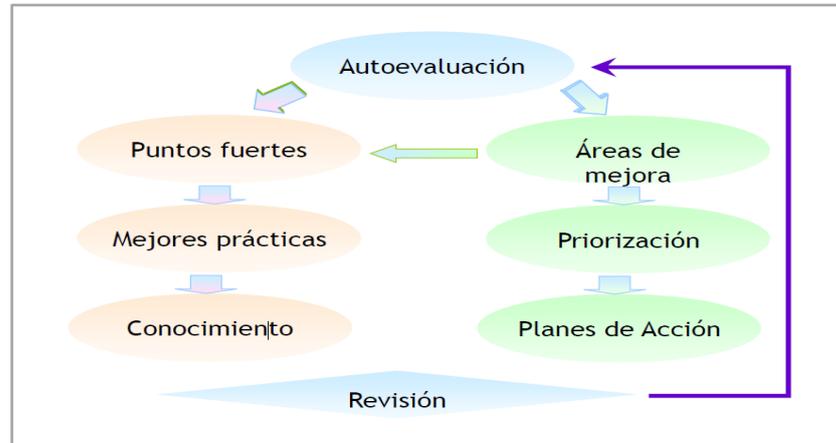
- Comunicar a la organización las conclusiones de la evaluación de manera clara y bien estructurada.
- Animar a la organización a seguir mejorando.
- Aportar información de valor que identifique aquéllos aspectos positivos en los que la organización debe apoyarse y aquéllos que es necesario mejorar.
- Proporcionar una puntuación que sirva de referencia útil para facilitar la comparación con otras organizaciones y el aprendizaje de las mismas.

Por otro lado, el propósito de una **autoevaluación** es que las propias organizaciones analicen regularmente sus procesos y resultados de gestión para identificar los puntos fuertes y las deficiencias y determinar los oportunos planes de mejora.

Las auto evaluaciones pueden seguir cuatro enfoques: Autoevaluación con cuestionario, Reunión de trabajo, Formularios REDER o Simulación de Presentación al Premio. Una vez culminado este proceso e identificado los puntos fuertes y las áreas de mejora se recomienda seguir para cada una de ellas los procesos que se muestra en el siguiente gráfico.



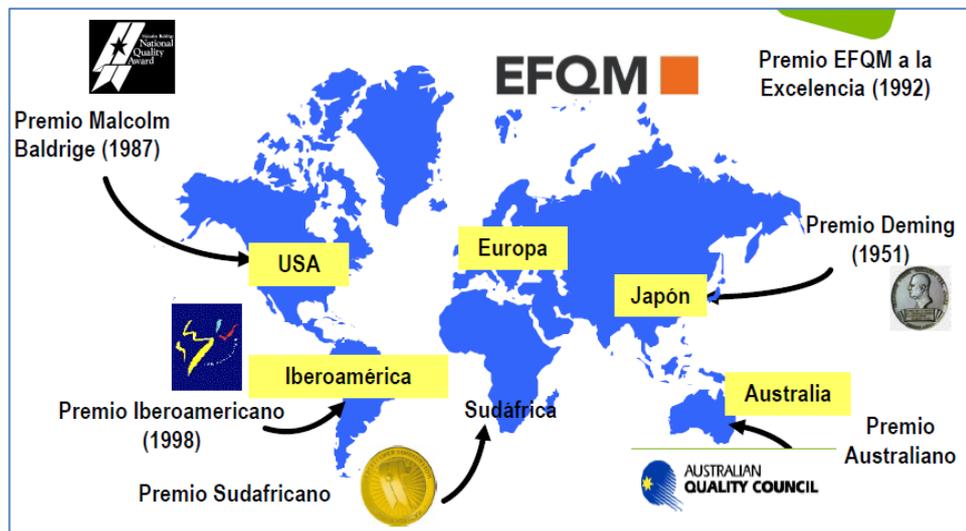
Gráfico Nº 13
RESULTADO DE UNA AUTOEVALUACIÓN



Fuente: Modelos de excelencia y autoevaluación. Abelardo Rubio López Junio 2010

Otros modelos de excelencia son los que se exponen en el gráfico Nº de entre ellos es importante resaltar que los premios Malcom Baldrige de Estados Unidos y el Premio Deming de Japón son los que anteceden al Modelos EFQM Europeo.

Gráfico Nº 14
Modelos de Excelencia



Fuente: Modelos de excelencia y autoevaluación. Abelardo Rubio López Junio 2010.



IV. DELIMITACIÓN Y CONOCIMIENTO DEL OBJETO DE EVALUACIÓN

4.1. Situación evaluativa

El proyecto Integración social de la población inmigrante a través del aprendizaje y el desarrollo de la dimensión intercultural en las organizaciones educativas – BIS¹⁷ por sus siglas en italiano, es un proyecto financiado por el Programa Grundtvig para la educación adulta el cual se encuentra dentro del Programa de aprendizaje permanente – LLP¹⁸.

El proyecto tiene como objetivo general lograr la integración social de la población inmigrante y activar aquellos procesos de integración y cohesión social en los países participantes en el proyecto: Alemania, España, Grecia, Italia y la República Checa.

Para que el proyecto pueda ser ejecutado en los países miembros se conformó un consorcio (partnership) integrado por cinco organizaciones con experiencia en formación: Bildungsgesellschaftgemeinnützige GmbH - WISAMAR de Alemania, Instituto de Formación Integral - IFI de España, TRAINING & CONSULTING -TEMPO de la República Checa, Hellenic Regional Development Center - HRDC de Grecia y Cooperativa Sociale San Saturnino Onlus - SANSAT de Italia quien lidera el proyecto en los cinco países.

Para lograr sus objetivos el proyecto ha recibido una financiación de € 3,500,000.00 para que en el periodo de 24 meses logre alcanzar los siguientes resultados:

- Elaboración de un modelo y herramientas que permita facilitar el trabajo con la población inmigrante para su proceso de aculturación.
- 50 trabajadores sociales y sus respectivas organizaciones de los 5 países miembros habrán aprendido la dimensión intercultural y habrán mejorado sus habilidades conociendo y aplicando el modelo aprendido.
- 200 inmigrantes de los 5 países han recibido los servicios de acogida, orientación, asesoramiento, formación y colocación.
- Las organizaciones están involucradas para fomentar la transferencia del modelo.
- 80 Policy makers y representantes de las administraciones contactados para participar en reuniones promocionales y presentarles recomendaciones de alcance político.

¹⁷ Por sus siglas en Italiano: Bilancio di Integrazione Sociale per immigrati e apprendimento e sviluppo della dimensione interculturale nelle organizzazioni educative.

¹⁸ http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc78_en.htm



Teoría del proyecto BIS

El Balance de Competencias es un procedimiento utilizado en el marco de la orientación profesional como medida de ayuda a la inserción laboral de los trabajadores, que **conlleva a la construcción de un proyecto de profesional o bien de un proyecto de formación**. Las primeras experiencias conocidas sobre la utilización se dan en Francia, país que desde 1991 tiene establecido por ley el desarrollo del Balance de Competencias (Joras, 1975). En Italia su uso es muy extendido (Alberici y Serreri, 2005) y en España cuenta con experiencias puntuales (Rodríguez Moreno, 2006).

El Balance de Competencias resalta la importancia de la persona como gestora de su proyecto laboral, conociendo en el dibujo que el beneficiario traza de su vida laboral y profesional, mostrando así aquello que mantiene vigente en esa representación para descubrir nuevos significados útiles para la acción futura y encontrar formas para subsanar sus limitaciones. De esta forma, el Balance permitirá individualizar, como mínimo, objetivos fundamentales como: Identificar y reconstruir los conocimientos, las habilidades y los recursos psicosociales; valorar los conocimientos y los recursos utilizables; y analizar y valorar las competencias profesionales.

Su realización supone que la persona afronte acciones de autocrítica, implicación y toma de decisiones sobre su futuro personal y profesional abordadas desde cinco dimensiones: proyectual, activa y proactiva, individualización, formativa y ecológica. De esta forma este Balance no es solamente una fotografía de la realidad personal y profesional sino que busca reflejar las opciones de continuidad y de evolución. **Estas cinco dimensiones del Balance, son a su vez alimentadas por un mix de otros elementos del que destaca el método narrativo.**

El paradigma narrativo da significado a la experiencia y trabaja en torno a las intenciones de un personaje —en este caso, el beneficiario del Balance—. Aquí **el autoanálisis asistido de las competencias se entreteteje con el trazado biográfico** del beneficiario, a través de su narración (breves historias de vida, entrevistas biográficas, reconstrucción de los eventos de los que ha sido protagonista el narrador, etc.) donde emerge su “yo”, sustrae lo vivido y supeedita su experiencia a un proceso de reinterpretación, reorganización o reestructuración por la acción de una mirada distinta o nueva ubicando sus competencias en el lugar y el tiempo que las contienen y corresponden.



Balance de competencias. Un método de autoanálisis asistido de las competencias, las actitudes, los intereses y motivaciones profesionales y del potencial de una persona en función de la acción de confrontación de la propia persona con su propio proyecto de desarrollo profesional, de inserción laboral o de formación ocupacional. (Aberici y Serreri, 2005, 81)



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas Escuela de Gestión Universidad Complutense de Madrid

El Balance encuentra su ubicación óptima en un trabajo con adultos (y hasta jóvenes) en momentos de desarrollo o de transiciones críticas de la vida laboral de las personas, porque es el momento en el que la persona se encuentra en un estado de fragilidad y requiere de mayor fuerza y proyección a futuro para generar un reconocimiento y reapropiación.

El proyecto BIS usa estas conceptualizaciones para hacer frente al problema de la marginalidad social¹⁹ de la población inmigrante y a su proceso de aculturación y se tendrá como producto final un modelo de integración social que contribuya a facilitar los procesos de integración de esta población.

La elaboración de este modelo implica que esta sea elaborada por trabajadores sociales que se encuentren trabajando o que tengan alguna experiencia en el tema de inmigración. Los facilitadores del proyecto trabajaran con ellos utilizando el **método narrativo** para recoger y consolidar una propuesta metodológica que será probada por los beneficiarios finales haciendo énfasis en incluir en esta fase la **dimensión intercultural** para la elaboración del modelo final.

Lógica de la implementación del Proyecto BIS

Como se mencionó anteriormente el proyecto BIS tiene como objetivo general lograr la integración social de la población inmigrante y activar aquellos procesos de integración y cohesión social en todos los países socios.

Para lograr este objetivo la coordinación del proyecto ha organizado su logro mediante el cumplimiento de los siguientes **resultados**:

- Elaboración de un modelo y herramientas que permita facilitar el trabajo con la población inmigrante para su proceso de aculturación.
- 50 trabajadores sociales y sus respectivas organizaciones de los 5 países miembros habrán aprendido la dimensión intercultural y habrán mejorado sus habilidades conociendo y aplicando el modelo aprendido.
- 200 inmigrantes de los 5 países han recibido los servicios de acogida, orientación, asesoramiento, formación y colocación.
- Las organizaciones están involucradas para fomentar la transferencia del modelo.
- 80 Policy makers y representantes de las administraciones contactados para participar en reuniones promocionales y presentarles recomendaciones de alcance político.

¹⁹ The **social inclusion** is defined by the European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP) as the integration of individuals – or groups of individuals – into society as citizens or as members of various public social networks. Social inclusion is fundamentally rooted in labour market or economic inclusion.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

Para el logro de los resultados el gestor del proyecto ha organizado su funcionamiento siguiendo dos grandes grupos de actividades: **las actividades de ejecución** que son las que directamente generan los productos (deliverables) que el proyecto se ha comprometido a cumplir; y las **actividades de apoyo** que dan soporte a la ejecución del proyecto y promueven una gestión óptima, por ello son desarrolladas durante todo el periodo de vida del proyecto.

a) Actividades de ejecución

Paso 1: Esta fase es realizada con el Paquete de Trabajo (PT) 2 “The Development of the Intercultural Dimension inner to partner organizations: self-learning and research path”.

Esta fase empieza con la conformación del grupo de trabajo “**Supra-national Laboratory of self-learning**” en cada país socio. Este es un grupo compuesto por 50 trabajadores sociales (10 por cada país socio) con experiencia en las diferentes áreas de atención a la población inmigrante como orientación e información, formación, servicios de residencia y otros. Este grupo será dirigido por un facilitador que guiará al grupo en la elaboración de las diferentes metodologías y herramientas.

Esta fase contiene un **proceso clave**²⁰ en el proyecto ya que los procesos de trabajo con este grupo es la que proveerá de información y dará continuidad o no al resto de actividades y fases del proyecto.

Los dos productos esperados con este PT son:

- **Deliverable 14: The Elaboration of the intercultural dimension in organizations.** El producto 14 lo conforman las guías y herramientas que servirán a los facilitadores para aplicar el método narrativo y no dejar de recoger los aspectos emocionales y culturales requeridos.
- **Deliverable 15: What concerns you.** Este producto representa la elaboración del informe propiamente dicho de la dimensión intercultural en las organizaciones participantes. Su contenido será definido por el líder del paquete de trabajo quien también será responsable de que este documento se encuentre disponible en los 5 idiomas de los países socios.

Paso 2: Es realizado con el PT 3 “Self Learning Laboratory”

Con el soporte del grupo “Supra-national Laboratory of self-learning” se espera elaborar los dos siguientes productos:

²⁰ Un **proceso** es considerado como **clave** cuando su no realización o falla afectará o reducirá significativamente los resultados esperados.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

- **Deliverable 16: The Comparative Analysis of needs and interventions.** Este producto es el informe que mostrará el fenómeno migratorio en el que se requiere se abarquen los temas como los procesos de integración actual de la población migrante, las formas de discriminación, formas de discriminación, buenas prácticas de integración, aproximación metodológica para la integración e indicadores de integración más usados.
- **Deliverable 17: The Balance of social integration.** Este producto es la elaboración del modelo que permitirá a los trabajadores sociales detectar las necesidades y competencias en la persona migrante en 5 áreas: de migración (experiencia personal y familiar), de formación (aprendizaje adquirido, estudios, diplomas obtenidos y trabajo actual), de integración laboral, integración social y ciudadanía y competencias.

Paso 3: Abordado con el PT 4 “Testing of the Balance of Social Integration.

Con este PT se realizará la prueba del modelo. La herramienta será probada por 100 personas, es decir, 20 personas inmigrantes en cada país socio. Se requiere que el 80% de la muestra deba estar compuesta por padres de familia con niños. La prueba del modelo tendrá como resultado la elaboración de 2 productos:

- **Deliverable 18: My personal Balance, My competence, My integration.** Este proceso tendrá como producto la realización de la actividad de prueba del “Balance of social integration” (Deliv. 17), Este proceso será dirigido por los trabajadores sociales que son parte del grupo de trabajo quienes a su vez serán dirigidos por el facilitador del proyecto en cada país. Cada trabajador social conducirá 2 entrevistas individuales y 2 reuniones grupales con 5 participantes.

Este producto será resultado del Segundo **proceso clave** del proyecto porque la realización de esta actividad proveerá de información que definirá el contenido del producto final del proyecto.

- **Deliverable 19: Analysis of the testing activity.** Este producto contendrá el informe de la realización de la actividad de prueba del modelo (Deliv. 18) resaltando su aplicación, la respuesta de los participantes y los aspectos fuertes y débiles de la herramienta.

Step 4: Es cubierta por el PT 5 “The Training and guidance path for the recovery of the motivation”.

Este proceso tendrá como resultado la elaboración del informe “Guidance and training path” (Deliv. 20) resultado de las actividades del formación que tendrán una duración de 5 días a 40 personas migrantes en todos los



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

países. Se ha establecido que 20 de los participantes deberán haber participado en la prueba del modelo (Deliv. 18).

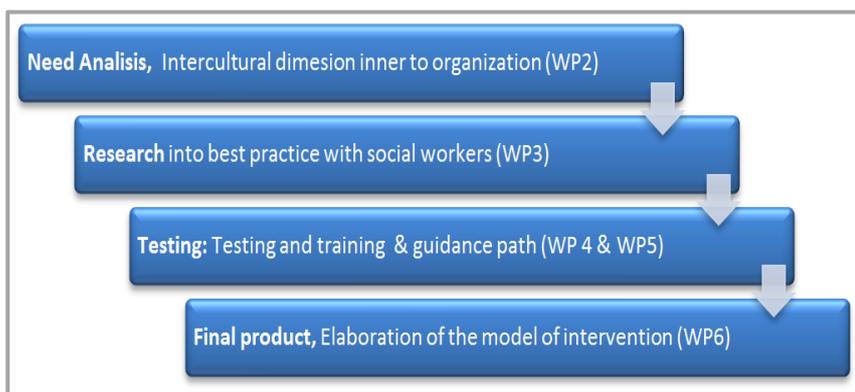
Paso 5: Es Abordado con el PT 6 “The Elaboration of a Model of Intervention”

Con este paquete de trabajo se planea elaborar la guía final del modelo (Deliv. 21) en el que se sistematizará todas las actividades de ejecución desarrolladas. Se ha establecido que el informe deberá cumplir como mínimo con el siguiente contenido:

- Introducción a la dimensión intercultural
- Análisis de las dificultades y de las capacidades de los inmigrantes con sus hijos.
- Descripción de la aproximación metodología adoptada en la investigación en la línea de investigación y en la evaluación de su eficacia.
- Descripción de Balance de Integración Social;
- Descripción de la conducción de la prueba y el análisis de los resultados alcanzados
- Guías de capacitación para la transferencia del modelo
- Proceso de validación.

Todos estos pasos son reflejados con el siguiente flujo de actuación graficado en el mapa de procesos del proyecto.

Gráfico Nº 16
ACTIVIDADES DE EJECUCIÓN



Fuente: Manual de gestión del proyecto BIS.

b) Actividades de apoyo:

Como ha sido señalado en el manual de gestión del proyecto BIS, a lo largo de su ejecución se realizaran 4 actividades que daran soporte a la gestión y



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

ejecución del proyecto: gestión (desarrollado dentro del PT1), monitoreo y evaluación (desarrollado dentro del PT7), sensibilización, promoción y difusión (desarrollado dentro del PT8) y Aprovechamiento y asimilación (desarrollado dentro del PT9).

Los **procesos de apoyo** son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo. En el caso del proyecto BIS los procesos de apoyo son 5 y se muestran en el siguiente gráfico.

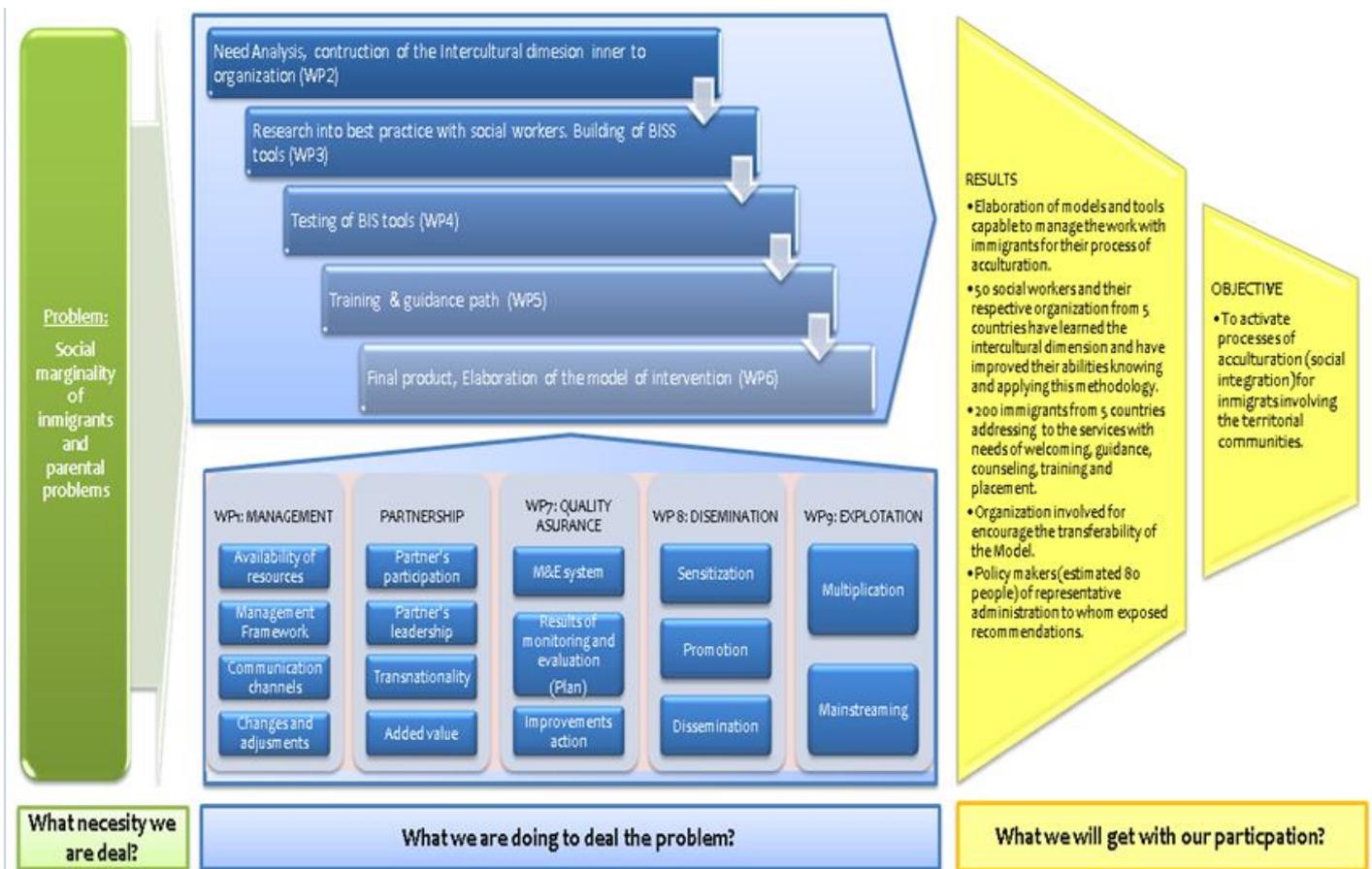
Chart Nº 17
ACTIVIDADES DE SOPORTE



Fuente: Application form and Management manual of the BIS project.

Finalmente, a fin de obtener el logro de los objetivos y resultados del proyecto, los socios han planificado desarrollar una serie de actividades organizadas en 9 paquetes de trabajo y un generar un total de 36 productos (Deliverables), organizados en paquetes de trabajo de ejecución (ejecución de PT2 al PT6) y en paquetes de trabajo de apoyo (WP1, WP7; WP8 y WP9), como se muestra en el siguiente gráfico.

Chart Nº 18
PROCESS MAP OF BIS PROJECT



Fuente: Elaboración propia.

4.2. Mapa de actores críticos

A continuación se presenta al grupo de actores cuyo grado de participación en la ejecución y gestión del proyecto influyen de manera importante en el cumplimiento de los compromisos asumidos por cada socio en sus respectivos países.

Tabla Nº 2
GESTORES DEL PROYECTO EN LOS PAÍSES

ORGANIZACIÓN	PAÍS	ACTOR	CARGO
SANSAT	Italia	Gabriella Fabrizi	Coordinadora y ejecutora del proyecto en el país.
IFI	España	Chiara Assirelli	Coordinadora y ejecutora del proyecto en el país.
WISAMAR	Alemania	Ezster Cespe	Coordinadora y ejecutora del proyecto en el país.



**Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid**

ORGANIZACIÓN	PAÍS	ACTOR	CARGO
TEMPO	Republica Checa	Veronika Romanova	Coordinadora y ejecutora del proyecto en el país.
HRDC	Grecia	Olympia Constantinus	Coordinadora y ejecutora del proyecto en el país.

Fuente: Participantes en las reuniones de trabajo del paternariado.

Tabla Nº 3
TRABAJADORES SOCIALES DEL PROYECTO EN LOS PAISES

Participants	WISAMAR	HRDC	TEMPO	SANSAT	IFI
Nº de trabajadores sociales	10	10	10	12	9
Nacionalidades	Lebanese, Russian, Kazakh, Palestinian, Moroccan and German.	Greek,	Albanian, Romanian, Russian, Polish	Romanian, Polish, Nigerian, Peruvian, and Italian.	Canadian, Chile, Puerto Rica, Romanian, Bolivian, Moroccan and Peruvian.
Rango de edad	28 - 54 years old.	30 - 65 years old.	24 - 40 years old.	33 - 59 years old.	28 – 50 years old.
Meses en los que el proyecto trabajo directamente con ellos	April	March	April	February	March
Nº de sesiones asistidas	2	5	2	5	5

Fuente: What concerns you report. 2012.

4.3. Enfoque de Evaluación de la agencia financiadora del proyecto

El proyecto BIS tiene una ejecución prevista de 24 meses (Octubre 2011 – Septiembre 2013), periodo en el que también deberá velar por asegurar la gestión de calidad, compromiso que se asumió y que es implementado bajo el paquete de trabajo Nº 7 llamado “Monitoreo y Evaluación del proyecto”.

Este paquete de trabajo entra dentro de la categoría del “aseguramiento de la calidad” (las otras 4 tipologías en las que se clasifica la ejecución del proyecto son: gestión, realización, difusión y aprovechamiento de los resultados) y su desarrollo implica la elaboración de los siguientes productos:

Entregable Nº 22. Plan de evaluación

El Plan deberá proporcionar una descripción del enfoque metodológico adoptado, las áreas, dimensiones y tipo de



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

indicadores, la planificación de los tiempos, las herramientas que se utilizaran y una descripción del contenido de los informes. Será redactado en inglés y traducido a los diferentes idiomas de cada país participante para el uso diario.

Entregable N° 23. Informe de evaluación intermedia

El informe proporcionará un análisis detallado de los objetivos alcanzados en comparación con los definidos en la planificación de las actividades realizadas, los resultados obtenidos, de la eficacia de los métodos, de la observancia de los tiempos. Hará sugerencias sobre las modificaciones que deben introducirse en el trabajo realizado. Se publicará, con excepción de las secciones de tipo confidencial que se envía sólo a la EACEA junto con el Informe Técnico Intermedio.

Entregable N° 24. Informe de evaluación final.

En la fase final se dará a conocer un informe que incluya una descripción completa de los objetivos alcanzados, las actividades, los resultados y los productos elaborados con un cuidadoso análisis DAFO del proyecto en general. El informe se publicará en el sitio, excepto para las secciones confidenciales. Los resúmenes serán utilizados para la preparación del informe final, que se dará a conocer durante el taller público final.

Así también, se establece que el Plan deberá ser articulado con el monitoreo del proyecto, que si bien no es un producto es una actividad que se establece realizar cada 3 meses para dar soporte al proyecto. Para la ejecución de la evaluación y el monitoreo Ambos no se ha presupuestado las visitas a ninguno de los países en ninguna fase del proyecto (salvo en las 5 reuniones de trabajo del paternariado –una en cada país- en la que se tiene previsto que la evaluadora participe) por lo que las entrevistas, encuestas y otras herramientas para la realización de ambas actividades solo podrá ser realizada vía telefónica, vía internet o elaboradas para que los propios coordinadores **de cada país apliquen las herramientas.**

El modelo de evaluación que a continuación se describe corresponde al informe de evaluación Intermedia realizado en Septiembre del 2012.

Modelo de evaluación de los proyectos Grutving

El Modelo de evaluación de los proyectos Grutving llevado a la práctica el aseguramiento de la calidad de los proyectos mediante las actividades de seguimiento y evaluación.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas Escuela de Gestión Universidad Complutense de Madrid

En esta sección se presenta los elementos que la agencia propone para desarrollar el aseguramiento de la calidad, por ello se expone las definiciones que la agencia facilita sobre estos elementos.

a) Calidad²¹

La calidad es definida en parte por el impacto del proyecto, pero también es extendida a la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad a largo plazo. Si los hallazgos en una evaluación muestran que los productos de un proyecto se han logrado es el momento para que el proyecto pase a otras nuevas prioridades y resultados de calidad, así como también identificar qué resultados previstos no se están cumpliendo o no son de calidad.

En general hablar de calidad dentro de la Agencia Ejecutiva de Educación, audiovisual y cultura es:

- Hacer lo prometido (en cumplimiento con la descripción del proyecto financiado),
- Cumplir con los requisitos (necesidades y expectativas de los usuarios)
- Generar entregables (productos y servicios) aptos para el uso (pertinente y utilizable), no la perfección.
- Mejorar todo lo que se puede mejorar:
 - Productos / productos / resultados
 - Los procesos / procedimientos

b) Aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad es la **creación de valor para todos los stakeholders** o grupos de interés. En el camino del aseguramiento de a calidad existen 2 condicione para crear valor:

- Ser eficaz, orientándose al producto y resultados.
 - Alcanzar metas.
 - Ofrecer productos que cumplan con los requisitos.
- Ser eficiente, orientándose al proceso.
 - Adecuada planificación y seguimiento
 - En la manera más económica (recursos humanos y financieros)

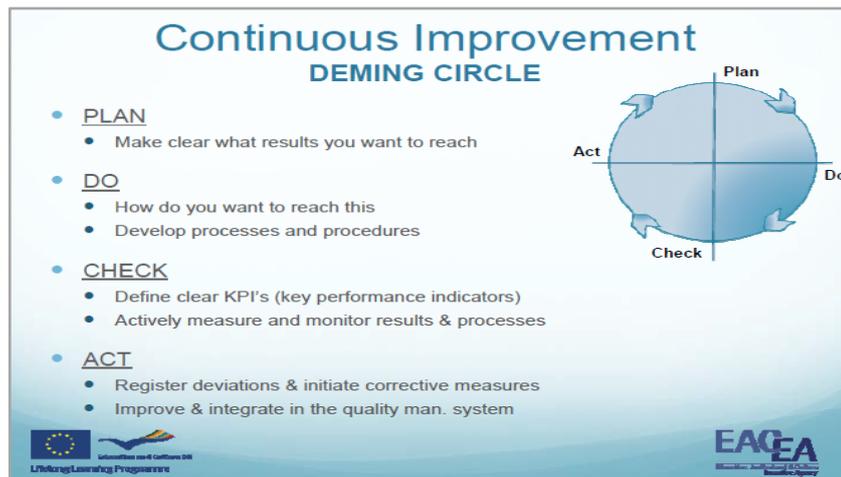
Entre los principios que enmarcan el aseguramiento de la calidad están:

²¹ Szekely R. (2010) "Every project can and, with proper planning and monitoring, will be successful" Bruselas. Workshop Project Evaluation.
http://eacea.ec.europa.eu/llp/events/2010/documents/meet_new_projects_leonardo_grundtvig_ka1_ka4/1_o_presentation_project_evaluation_workshop_fons_mertens.pdf



- El enfoque orientado al usuario (activa y permanente involucramiento de los usuarios y beneficiarios en todas las etapas del proyecto).
- Liderazgo (mostrar liderazgo, planificación, monitoreo y coordinación)
- El compromiso de todos los socios (para la implementación del Plan)
- Enfoque orientado al proceso (definir procesos en detalle)
- Enfoque sistemático (proceso en curso y previstos)
- La mejora continua (círculo de mejora), ver gráfico Nº 19

Gráfico Nº 19

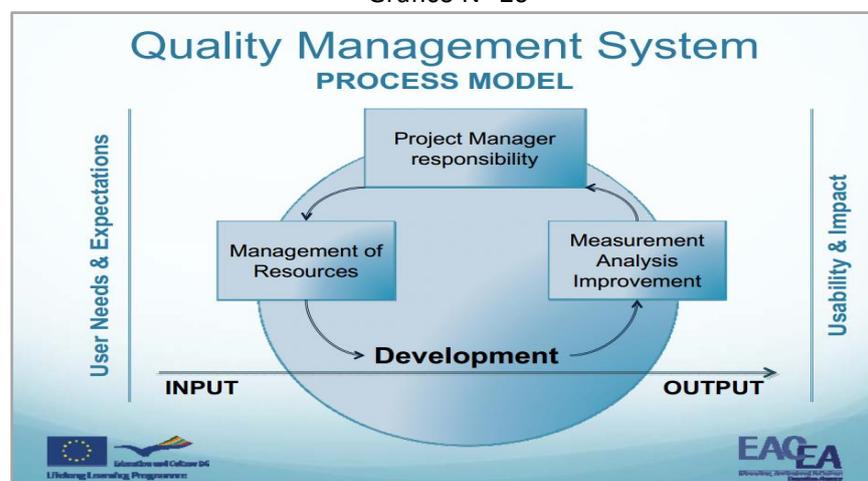


Fuente: Szekely R. (2010) Workshop Project Evaluation.

c) Sistema de gestión de la calidad

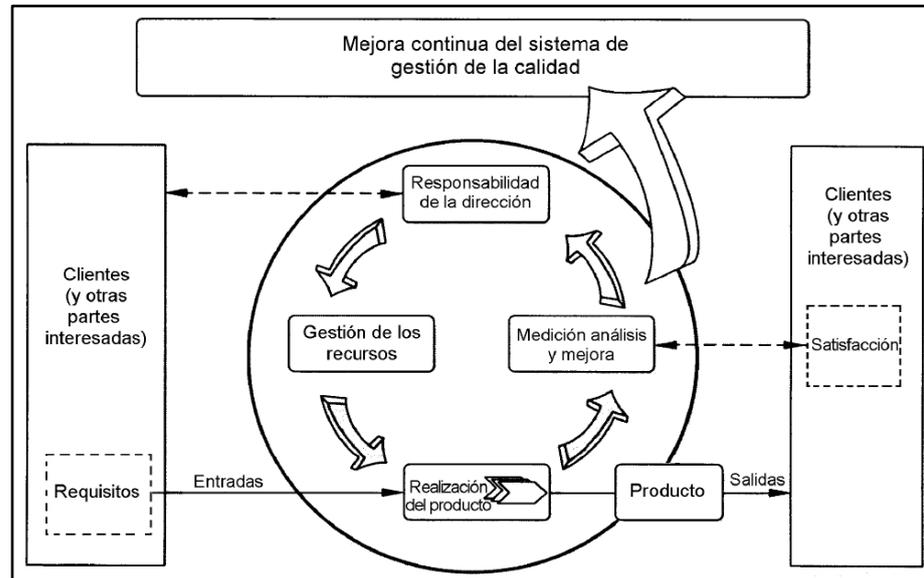
El modelo del Sistema de gestión de calidad se plasma en el gráfico Nº 20, el cual tiene una clara referencia en el Modelo del Sistema de Gestión de Calidad basado en proceso de la ISO 9001:2008 que se presenta en la gráfico Nº 21.

Gráfico Nº 20



Fuente: Szekely R. (2010) Workshop Project Evaluation.

Gráfico Nº 21
CICLO DE MEJORA CONTINUA DE LA ISO 9001:2008



Fuente: Norma ISO 9001:2008

Hasta aquí se ha podido ver y ejemplificar la influencia del modelo de gestión de a ISO 9001 al concepto del aseguramiento de la calidad en la agencia y es este el marco en el que se comprende la utilidad de las actividades de evaluación y monitoreo.

d) Plan de Gestión de la calidad

El Plan de calidad es el documento en el que se establece los lineamientos para conocer si la ejecución del proyecto (actividades, productos y resultados) está cumpliendo con los requisitos y especificaciones de calidad descritas y comprometidas en el perfil del proyecto aprobado por la agencia para su financiación.

Su contenido aborda los siguientes puntos: los principales productos del proyecto, los procedimientos y procesos del proyecto, los objetivos de calidad, los estándares de calidad (especificaciones de los productos y de la organización), las herramientas, roles y responsabilidades, control de calidad (metodología para verificar cuando los productos y procesos han reunido los objetivos de calidad) y la gestión de riesgos.



e) Rol del evaluador²²

- Promover la cultura del aseguramiento de la calidad
- Promover un contexto de apertura para el debate sobre el desempeño del proyecto
- Identificar las fortalezas y debilidades, los obstáculos para el progreso
- Brindar recomendaciones para continuar, modificar y/o eliminar actividades.
- Garantizar el aseguramiento y la mejora de la calidad del proyecto y de los resultados.
- Involucrar a todo el paternariado, grupo objetivo y otros actores.
- Ayudar a la cuantificación de los resultados.
- Predecir como el proyecto funcionara en su trayecto
- Reducir el trabajo del informe técnico final.

f) Tipos de evaluación

Se presentan 2 tipos de evaluaciones a utilizar para estos proyectos. El primer grupo es la referida a la evaluación por agente:

- Evaluación Interna: realizado por el personal de paternariado.
- Evaluación externa: realizado por un experto que no tenga vínculo con alguno de los socios y que no tenga ninguna otra tarea dentro del proyecto²³.

Una segunda tipología es la que llamaríamos según el papel de la evaluación, pero no se especifica esta clasificación y mas bien dentro de esta se considera a la planificación de la evaluación como un tipo de evaluación.

- Planificación de la evaluación, que conduce a la elaboración de un Informe Inicial y un Plan de control de calidad.
- Evaluación Formativa, que conduce a informes de situación y recomendaciones de Garantía de Calidad.
- La evaluación sumativa, que conduce a los informes de evaluación de impacto y calidad.

NOTA: Cada uno de los 3 anteriores se puede realizar como evaluación interna o externa, o, preferiblemente, como una combinación de los dos. Estos tres tipos son necesarios.

²² Szekely R. (2010) "Strategies, Role and Impact of Project Evaluation". Bruselas Workshop Project Evaluation.
http://eacea.ec.europa.eu/llp/events/2010/documents/meet_new_projects_leonardo_grundtvig_ka1_ka4/gpu_project_evaluation.pdf

²³ La evaluación realizada por expertos de la agencia EACEA no es externa.



g) Fases de la evaluación

- Se inicia desde la fase de propuesta, antes de que la solicitud haya sido presentada.
- Establecer un acuerdo entre los socios miembros del proyecto sobre quién será responsable de la evaluación.
- Acordar las prioridades para la evaluación, ya que se parte de que es imposible evaluar todo. (¿Qué se a evaluar?... ¿los procesos, los productos o los resultados?)
- Crear un plan de evaluación.
- La realización de la evaluación empieza poco después de que la financiación del proyecto fue aprobada.
- Ejecución de la evaluación bajo una estructura lógica. (por ejemplo, no cada 4 meses, sino más bien en relación con algunos hitos).
- Utilizar las herramientas de evaluación cuidadosamente estructurados y crear indicadores claros. Algunas de las herramientas recomendadas son:
 - Cuestionarios
 - Entrevistas
 - Observación
 - Análisis documental
 - Diario del evaluador
 - Análisis de las pagina web del proyecto
 - Grupo focal
- Uso de evidencia para la implementación de cambios
- Analizar los resultados-si es posible en una reunión del equipo (¿Qué significa esto para el proyecto? ¿Qué debemos hacer ahora? ¿Cómo vamos a manejar los cambios en el plan de trabajo del proyecto?)
- Llamar la atención sobre los aspectos positivos y los desafíos
- Implementar las recomendaciones posiblemente en: el plan de trabajo, actividades, plataformas de comunicación, de gestión, presupuestos.
- Informar a todos los involucrados a intentar no imponer.
- Registrar todas las razones de los cambios

h) Acciones correctivas

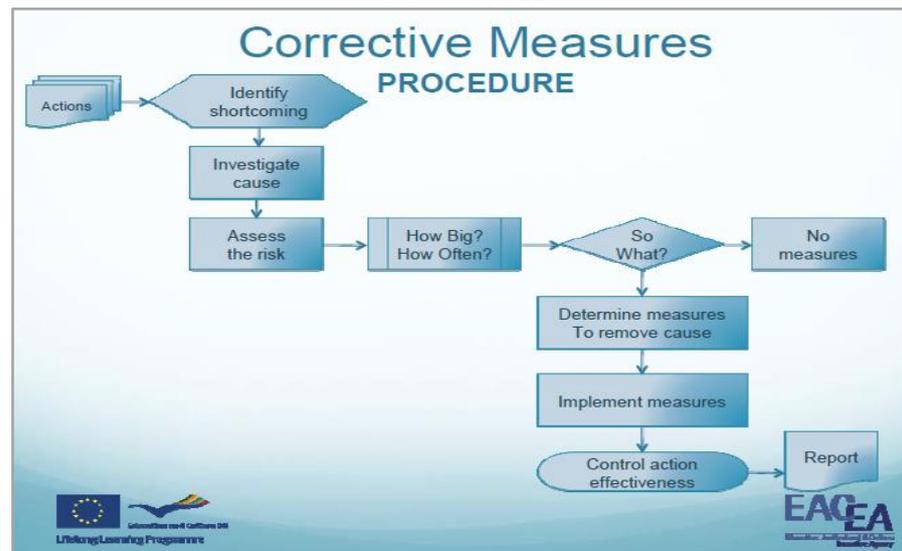
- ¿Cuándo tomar medidas correctivas? Para ello proponen considerar los siguientes puntos.
 - ¿Qué tan grande (gravedad, las dimensiones del problema)
 - ¿Con qué frecuencia (probabilidad de que ocurra, frecuencia)
 - el "So What?" Prueba ...
- ¿Cómo tomar las medidas correctivas? Para tomar las medidas correctivas se propone seguir el siguiente procedimiento.
 - Identificar las deficiencias
 - Investigar la causa
 - Evaluar el riesgo



- Determinar medidas para eliminar la causa
- Implementar (ejecutar) las medidas
- Control de eficacia de las acciones

Adicionalmente, también se ha propuesto un procedimiento para la realización de medidas correctivas que se presenta en el siguiente gráfico.

Gráfico Nº 22



Fuente: Szekely R. (2010) Workshop Project Evaluation.

i) Matriz de evaluación

La matriz de evaluación utilizada en los proyectos Grutving es la que se presenta en la siguiente tabla.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

Tabla Nº 4
 PLAN DE EVALUACIÓN E INDICADORES DE CALIDAD

Element	Transnational meetings	Dissemination: Project flier website & logo	Development of Guidance publication	Production of Guidance publication	Exploitation Plan	Quality and evaluation	Project Management	Transnational elements and added value
Workpackage (deliverables)	1 (2)	6 (10 – 14)	3 (5)	4 (7)	7 (15)	5 (8 & 9)	1	All
Summary	Evaluation of progress made during the meetings	Adequacy of dissemination tools	Development work on the main deliverable	Production of the main deliverable	Production and delivery of an exploitation plan	The project evaluation plan	Co-ordination and leadership in the partnership	The quality of the partnership = (partners & co-ordinator)
Quality Indicators	<ul style="list-style-type: none"> • Quality of Information and communication • Partner participation and contribution • Respecting the agenda & meeting the goals of the meeting • Working environment • Partners understand the next steps • Accommodation, food and social element 	<ul style="list-style-type: none"> • Tools produced to specification and on time • Dissemination Plan agreed and followed 	<ul style="list-style-type: none"> • Adequate analysis of research data • Development work follows timetable and workplan • Partner participation and contributions 	<ul style="list-style-type: none"> • Guidance publication produced to specification and on time • Guidance publication produced in agreed formats • Guidance publication produced in agreed language versions 	<ul style="list-style-type: none"> • Initial plan produced to specification and within first 3 months • Plan is updated through lifetime of project • Copyright agreement between partners agreed and signed 	<ul style="list-style-type: none"> • Initial plan produced to specification and amended at the first project meeting 	<ul style="list-style-type: none"> • Clear division of tasks between the partners • Clear work plan and timetable is available. • Distribution of responsibilities among the partners • Agreed decision-making procedure • Methods of communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Partners commit time and resources • Partners attend meetings and other events • Partners take part in the agreed dissemination • Partners show a willingness to solve problems • Clear evidence of sharing of roles & responsibilities • Development of trust and positive attitudes



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

Element	Transnational meetings	Dissemination: Project flier website & logo	Development of Guidance publication	Production of Guidance publication	Exploitation Plan	Quality and evaluation	Project Management	Transnational elements and added value
							<ul style="list-style-type: none"> n between partners are agreed and regular Contributions made by the partners are valued 	<ul style="list-style-type: none"> Project partners develop a sense of ownership of the project
Evaluation mode	Internal	Internal	Internal	Internal but pub. quality to be externally evaluated	Internal	Internal	Internal	Internal
Evaluation instruments	Evaluation sheet completed by partners and co-ordinator after each meeting	Verified by internal evaluator	Verified by internal evaluator	Evaluation sheet attached to publication and as a website download + Focus Group asked	Monitored by internal evaluator	Not applicable	Evaluation sheet completed by partners periodically plus potential to use VITT tool (at the May meeting)	Evaluation checklist and/or interviews

Fuente: Survival kit for Lifelong Learning Projects.



V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN

En este capítulo se presenta la metodología, el proceso y los procedimientos desarrollados en la evaluación del proyecto BIS. En este capítulo se responderá al primer objetivo específico del proyecto: “Identificar los conceptos, prácticas y técnicas de los Modelos de Gestión de Calidad que puede ser introducidos al proceso de evaluación”.

El desarrollo de este capítulo seguirá la estructura metodológica de evaluación del Magister, como se expone en el gráfico Nº 23. En esta sección se expondrá cuándo y cómo ha sido introducido alguno de los modelos de calidad. La introducción de estos modelos significa primero presentar los conceptos para luego entender y las prácticas y las técnicas que se han elaborado y utilizado en el caso de la evaluación del proyecto BIS.

Gráfico Nº 23
FASES DE EVALUACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

5.1. Diseño y Planificación de la evaluación

La **motivación para evaluar** es impulsada por el compromiso del patnerariado con la obtención del financiamiento del proyecto con la agencia. Y es ella la que establece los propósitos y la importancia de un paquete de trabajo dedicado exclusivamente al aseguramiento de la calidad que todos los interesados deberán cumplir. El patnerariado es el que formula y planifica en el perfil del proyecto, el cual incluye cómo desarrollar la labor de calidad y evaluación y las especificaciones que éste deberá de cumplir.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

La puesta en marcha de la evaluación se encuentra dentro del paquete de trabajo Nº 7 “Monitoreo y evaluación” el cual se lleva a la práctica con la elaboración de tres productos: Plan de Evaluación de Monitoreo y Evaluación (el cual es presentado a modo de términos de referencia), la evaluación intermedia y la evaluación final.

En el proyecto se ha establecido que la evaluación intermedia “proporcione un análisis detallado de los objetivos alcanzados en comparación con los definidos en la planificación de las actividades realizadas, los resultados obtenidos, de la eficacia de los métodos, de la observancia de los tiempos. Hará sugerencias sobre las modificaciones que deben introducirse en el trabajo realizado” en la mitad de la ejecución del proyecto.

La tipología de la evaluación según el agente es Externa, según el momento es Intermedia, según el contenido o fase es de Procesos y resultados, y según el papel es una evaluación Formativa.

Definición de la unidad y el análisis del contexto. La unidad de análisis de este proyecto es la evaluación del primer año de ejecución del proyecto Integración social de la población inmigrante a través del aprendizaje y el desarrollo de la dimensión intercultural en las organizaciones educativas – BIS. Este proyecto funciona en un contexto transnacional, su gestión y ejecución se desarrolla con la participación de 5 organizaciones que dan servicios de formación en el espacio europeo: Alemania, España, Grecia, Italia y la República Checa.

El proyecto se ejecuta mediante la implementación de 9 paquetes de trabajo, los que se despliegan en 33 deliverables (productos y servicios entregables). Cada socio ejerce el liderazgo o dirección de uno o varios paquetes de trabajo tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla Nº 5

LIDERAZGO DE LOS PAQUETES DE TRABAJO POR SOCIO

Nº DE SOCIO	SOCIOS EN EL PATERNARIADO	PAQUETES DE TRABAJO
P1	Cooperativa Sociale San Saturnino onlus (SANSAT)	WP1: Project Management and coordination WP6: Elaboration of a Model of Intervention WP9: Multiplication and Mainstreaming
P2	Instituto de Formación Integral (IFI)	WP7: Monitoring and evaluation of the project
P3	Hellenic Regional Development Center (HRDC)	WP8: Sensitization, promotion and dissemination WP2: Development of the Intercultural Dimension inner to the organizations: self-learning and research path
P4	WISAMAR	WP3: Self Learning Laboratory
P5	TEMPO Training & Consulting (TEMPO)	WP4: Testing of the “Balance of Social Integration” WP5: Training and guidance path for the recovery of the motivation

Fuente: Proyecto BIS



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

En la evaluación intermedia los grupo a evaluar lo conforman los trabajadores sociales (beneficiarios directos) y el paternariado. La población inmigrante en los países (beneficiarios finales) y las organizaciones a las que se espera involucrar en el proyecto no son evaluadas en esta etapa porque todavía no se habían iniciado actividades con ellos.

El proyecto no considera ni en sus actividades ni en el presupuesto que la evaluadora visite cada uno de los países durante la evaluación, por lo que el recojo de información estará soportado en el personal del proyecto en los países.

Si bien se cuenta con una completa disponibilidad de las responsables del proyecto en los países, no sucedía lo mismo con el grupo de la población migrante ya que incluso es de destacar el trabajo que costaba que cumplan con el número de talleres de formación programados.

Estos aspectos exigían que las técnicas a utilizar sean eficaces en responder a los requerimientos de información que se tenían por cada grupo, pero a la vez la técnica a utilizar no debía significar la aplicación de una herramienta extensiva para el recojo de la información.

Para asegurar el estar abordando las necesidades de información requeridas por cada grupo se elaboró lo que hemos denominado “Matriz para la identificación de las necesidades de información por grupo participante”, de esta forma nos aseguraríamos de responder a las necesidades de información de los gestores del proyecto.

Tabla Nº 6

**MATRIZ PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN
POR GRUPO PARTICIPANTE**

GRUPO: PATERNARIADO	
Requerimientos de información	<ul style="list-style-type: none">• Conocer el proceso de ejecución y el nivel de avance de los paquetes de trabajo del proyecto.• Proporcionar respuestas a las necesidades estratégicas de las organizaciones socias, a través de la elaboración de modelos capaces de gestionar las actividades, promover la accesibilidad, la eficiencia y la calidad de los servicios.
Variables	Gestión y coordinación del proyecto, atmosfera laboral en el paternariado, aseguramiento de la calidad, difusión de los avances y aprovechamiento del proyecto
Metodología	No experimental durante y al término.
Nº de Participantes	Cinco. Todos los socios
Frecuencia	Dos veces durante la ejecución del proyecto. Esta evaluación es la primera de ellas.
Técnica	Encuesta con preguntas abiertas y cerradas
Descripción de la aplicación	La evaluadora elaborara y enviara a los coordinadores del proyecto en cada país la encuesta para que sea respondida en un periodo de dos semanas. Durante este tiempo la evaluadora atenderá las interrogantes que surjan en esta fase. La fecha de envío es impostergable.

Fuente: Elaboración propia.



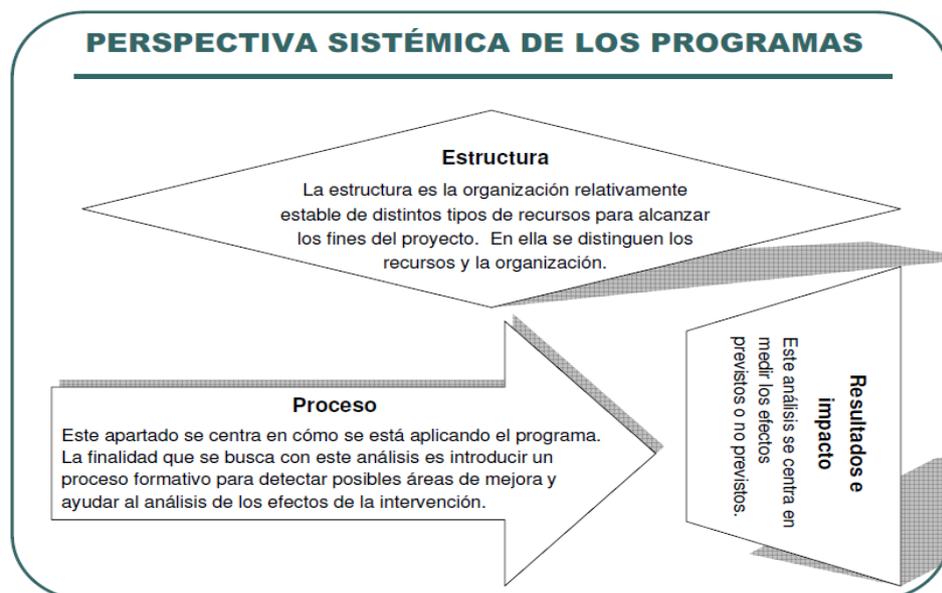
Tabla Nº 7

GRUPO: TRABAJADORES SOCIALES	
Requerimientos de información	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los resultados que se identifican con la participación de este grupo en el proyecto. • La evaluación representará un valor añadido a las actividades que se ejecutan con los trabajadores sociales implicados en el proyecto, representando una oportunidad más para la reflexión y el aprendizaje. Los trabajadores sociales estarán implicados no sólo en la medición de su propio nivel de satisfacción, sino también en la evaluación de los resultados de la prueba con la población inmigrantes.
Variables	Utilidad de los conocimientos brindados, utilidad práctica del conocimiento adquirido, nivel de satisfacción, dificultades en su participación.
Metodología	No experimental al inicio y al final
Nº de Participantes	Cincuenta participantes. Todos los trabajadores sociales en los 5 países.
Frecuencia	Dos veces durante la ejecución del proyecto
Técnica	Encuesta con preguntas abiertas y cerradas
Descripción de la aplicación	<p>La evaluadora elaborará y enviará el cuestionario a los coordinadores del proyecto para que los apliquen a los trabajadores sociales que forman parte del grupo de trabajo “the supra-national Laboratory of self-learning” en cada país.</p> <p>Una vez aplicada la encuesta los coordinadores en cada país escanearán los cuestionarios para que las respuestas puedan ser verificadas por la evaluadora e ingresadas a una base de datos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

La realidad de una intervención se disecciona en función de la perspectiva teórica que se asuma, por ello la **aproximación evaluativa** elegida fue el modelo de evaluación orientada por la teoría o **enfoque sistémico** de los programas.

Gráfico Nº 25





Fuente: Magister de evaluación. Junio 2012.

El carácter formativo de la evaluación a mitad de su ejecución y la necesidad de conocer los procesos y resultados en el periodo conducía a optar por una aproximación evaluativa que facilite la obtención de la información sobre los recursos utilizados (humanos, organizativos y de comunicación) de los procesos (productos y servicios elaborados y brindados en el periodo de evaluación) y sobre los resultados conseguidos en el periodo en los grupos hasta ahora involucrados.

En la evaluación se trabajó con los formatos y el lenguaje de la agencia, teniendo siempre presente su equivalencia a lo que académicamente esta significa, un ejemplo de esto es la utilización del término impacto. A pesar de que en el informe de evaluación se utilice los formatos de la agencia el trabajo interno se desarrolló bajo el marco conceptual y metodológico del Magíster para luego complimentar los formatos de la agencia. En este caso la matriz es un ejemplo de ello.

Iniciar la **operativización de la evaluación** significaba tener siempre presente los objetivos pero sobre todo el realizar una *evaluación utilizable*, entendiendo por esta a aquella que entrega al cliente una información que identifique la circunstancia de dificultad para su respectiva práctica de mejora. Es aquí donde se inicia el primer acercamiento con los Modelos de Gestión de calidad y para iniciar el análisis de la Estructura se utilizó el Enfoque EFQM.

- **Análisis de la Estructura**

“La estructura es la organización relativamente estable de distintos tipos de recursos para alcanzar los fines del proyecto...”

Perspectiva sistémica.

Magister de Evaluación de programas y Políticas públicas.

Se entiende por estructura a la organización relativamente estable de distintos tipos de recursos para alcanzar los fines del proyecto (Cohen y Franco 1993:95). En el aspecto estructural puede ser distinguido entre los recursos y la organización que dan soporte a la ejecución de los procesos para la consecución de resultados. Algunos elementos estructurales son los que identifica Carol Weiss (1998:193):

- La organización u organizaciones responsables de la intervención.
- El presupuesto asignado.
- Experiencia y competencias de los trabajadores.
- La gestión.
- El sitio o sitios físicos.
- El plan de actividades.
- Los métodos de prestar el servicio.
- La filosofía o principios de operación.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

- Los propósitos.

Teniendo presente que la existencia del riesgo de no seleccionar aquellos aspectos estructurales que sean realmente significativos para la ejecución de los procesos y la consecución de los resultados, se decidió conocer más sobre estos elementos estructurales o recursos tangibles o intangibles a través del modelo EFQM de excelencia.

Se eligió al Modelo EFQM para profundizar en el análisis del elemento estructural porque identifica los principios básicos que constituyen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida²⁴.

Este modelo permite a los líderes comprender las relaciones de causa–efecto que existen entre lo que la organización hace y los resultados que alcanza, mediante un marco de trabajo basado en 5 agentes facilitadores que tratan sobre lo que la organización hace (Liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos y procesos productos y servicios) y 4 Resultados sobre lo que la organización logra y cómo lo logra (en los clientes, en las personas, en la sociedad y resultados clave).

Para el análisis de la estructura se utilizará el cuarto **criterio** del modelo: **“Alianzas y recursos”** y sus correspondientes subcriterios y elementos para conocer cómo el modelo define e identifica los recursos más importantes en las organizaciones.

En este criterio se identifican 5 áreas (subcriterios) para el análisis de las alianzas y los recursos:

- 4.a. Gestión de **partners y proveedores** para obtener un beneficio sostenible.
- 4.b. Gestión de los **recursos económico – financieros** para asegurar un éxito sostenido.
- 4.c. Gestión sostenible de **edificios, equipos materiales y recursos naturales**.
- 4.d. Gestión de la **tecnología** para hacer realidad la estrategia.
- 4.e. **Gestión de la información y el conocimiento** para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

Dentro de cada una de ellas (subcriterios) se presentan una serie de cuestiones (elementos) con la que se puede valorar su cumplimiento. Como por ejemplo la Gestión de los **recursos económico – financieros** puede ser valorado mediante las siguientes características.

- Desarrollan e implantan estrategias, políticas y procesos económico-financieros en apoyo de la estrategia general de la organización.
- Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera para utilizar los recursos del modo más eficaz y eficiente.
- Establecen e implantan procesos económico–financieros de gobierno, adaptándolos a todos los niveles adecuados de la organización.

²⁴ Modelo EFQM de excelencia 2010. Página 2.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

- Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles tomando en consideración sus efectos económicos, sociales, y ambientales a largo plazo.
- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés a asegurarse de que los riesgos económico-financieros se identifican y gestionan adecuadamente.
- Se aseguran de que la planificación económica y financiera a corto plazo se adecua a los objetivos a largo plazo y apoya su consecución.

Como se puede apreciar, estos elementos ofrecen también insumos para la formulación de indicadores de cada área de análisis, en el caso de evaluación del proyecto BIS se eligieron según las necesidades de información que se necesitaban abordar.

La utilización de este criterio para realizar el análisis de la estructura del proyecto BIS, no significo la aplicación fiel de lo que propone el modelo en sus respectivos subcriterios y elementos, sino un ejercicio de conocimiento, priorización y selección para no caer en el riesgo no seleccionar aquellos aspectos estructurales que sean realmente significativos para la ejecución de los procesos y la consecución de los resultados.

A continuación en la tabla Nº 8 se presentan los elementos del resto de subcriterios que forman parte del análisis de las Alianzas y recursos.

Tabla Nº 8

CRITERIO 4 DEL MODELO EFQM: ALIANZA Y RECURSOS

4. Alianzas y recursos

Definición:

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

- 4.a. Gestión de **partners y proveedores** para obtener un beneficio sostenible.
 - 4.b. Gestión de los **recursos económico – financieros** para asegurar un éxito sostenido.
 - 4.c. Gestión sostenible de **edificios, equipos materiales y recursos naturales**.
 - 4.d. Gestión de la **tecnología** para hacer realidad la estrategia.
 - 4.e. **Gestión de la información y el conocimiento** para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.
- 4.a. Gestión de **partners y proveedores** para obtener un beneficio sostenible.
- Segmentan y diferencian a partners y proveedores, en línea con la estrategia de la organización, y adoptan las políticas y procesos adecuados para gestionarlos eficazmente.
 - Construyen una relación sostenible con partners y proveedores



basada en la confianza, el respeto mutuo y en la transparencia.

- Establecen amplias redes con el fin de identificar oportunidades potenciales de alianzas
- Entienden que toda alianza incluye trabajar juntos para incrementar el valor a largo plazo y de manera sostenible. Saben cuál es su propósito fundamental y buscan partners con el fin de incrementar sus capacidades y su habilidad para generar valor para los grupos de interés.
- Desarrollan alianzas que permiten sistemáticamente aportar cada vez más valor a sus grupos de interés, gestionando las competencias, sinergias y los procesos sin interrupciones.
- Trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos, apoyándose entre sí con experiencias, recursos y conocimientos a fin de alcanzar objetivos compartidos.

4.b. Gestión de los **recursos económico – financieros** para asegurar un éxito sostenido.

- Desarrollan e implantan estrategias, políticas y procesos económico-financieros en apoyo de la estrategia general de la organización.
- Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera para utilizar los recursos del modo más eficaz y eficiente.
- Establecen e implantan procesos económico-financieros de gobierno, adaptándolos a todos los niveles adecuados de la organización.
- Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles tomando en consideración sus efectos económicos, sociales, y ambientales a largo plazo.
- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés a asegurarse de que los riesgos económico-financieros se identifican y gestionan adecuadamente.
- Se aseguran de que la planificación económica y financiera a corto plazo se adecua a los objetivos a largo plazo y apoya su consecución.

4.c. Gestión sostenible de **edificios, equipos materiales y recursos naturales**.

- Desarrollan e implantan una estrategia y políticas de apoyo para la gestión de edificios, equipos y materiales y apoyo de la estrategia general de la organización.
- Optimizan el uso y gestionan eficazmente el ciclo de vida y la seguridad física de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales.
- Demuestran que gestionan activamente el impacto de sus operaciones sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- Miden y gestionan cualquier impacto negativo de sus operaciones sobre la comunidad y las personas de la organización.
- Adoptan e implantan políticas, iniciativas y procesos necesarios para minimizar su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos para satisfacer y exceder los estándares y requisitos legales.



- 4.d. **Gestión de la tecnología** para hacer realidad la estrategia.
- Desarrollan una estrategia y sus políticas de apoyo para gestionar una cartera tecnológica que apoye su estrategia general.
 - Utilizan la tecnología, incluidos los procesos facilitados por las tecnologías de la información y comunicación, para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización.
 - Gestionan su cartera tecnológica, incluido el uso óptimo de la tecnología existente y la sustitución de la obsoleta.
 - Implican a las personas y otros grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados.
 - Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto sobre el rendimiento y las capacidades de la organización, y el medio ambiente.
 - Aprovechan la tecnología para apoyar la innovación y la creatividad.
- 4.e. **Gestión de la información y el conocimiento** para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.
- Se aseguran de dotar a sus líderes de una información precisa y suficiente para apoyarlos en la efectiva y oportuna toma de decisiones, permitiéndoles predecir eficazmente el rendimiento futuro de la organización.
 - Transforman los datos en información y cuando conviene, en conocimiento que pueda ser compartido y utilizado eficazmente.
 - Proporcionan y controlan un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes para las personas de la organización y los recursos externos, al tiempo que garantizan la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y el conocimiento.
 - Establecen y gestionan redes para identificar oportunidades de innovación que puedan surgir dentro o fuera de la organización.
 - Utilizan la innovación de modo que va mucho más allá de los cambios tecnológicos y que revelan nuevos modos de aportar valor a los clientes, nuevas maneras de trabajar y nuevas formas de aprovechar las alianzas, recursos y competencias.
 - Utilizan datos e información sobre el rendimiento y las capacidades actuales de los procesos para identificar y generar innovación.

Fuente: Modelo EFQM de excelencia 2010.

- **Análisis de los Procesos**

“Un proceso es una secuencia de acciones que con su desempeño genera un producto o servicio con un valor añadido con relación a las entradas iniciales”.

Perspectiva sistémica
Magister de Evaluación de programas y Políticas públicas



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

Por **proceso** se entiende la cadena integrada por un conjunto de personas y funciones necesarias para la prestación de un servicio que acaba generando un valor añadido²⁵. Por ello la **evaluación de procesos** debe “valorar todos los elementos relacionados con la gestión y la puesta en práctica: tiempos, calendarios, coordinación, empleo de recursos, equipo, etc. (quién hace qué y cómo, procedimientos, si se está haciendo lo que se pretendía,...)”²⁶ de esta forma la evaluación de proceso podrá responder a preguntas como:

- ¿Se ejecuta el programa cómo se pretendía?
- ¿Se llega al grupo de destinatari@s previsto? ¿Cómo se llega a ell@s? ¿Se benefician tod@s de igual manera?
- ¿Cómo fluctúa la demanda?
- ¿La importancia relativa de cada actuación es la apropiada o prevista?
- ¿Son suficientes los medios humanos, materiales y económicos? ¿Su gestión es adecuada?
- ¿Están bien establecidas las funciones y tareas de las distintas administraciones y organismos responsables de la gestión y ejecución? ¿Y en el órgano ejecutor? ¿Están bien organizadas y distribuidas las tareas? ¿Existen solapamiento y lagunas?
- ¿Existen y funcionan mecanismos de coordinación entre organismos gestores y ejecutores? ¿Quién se coordina con quién y cuáles son los flujos de información?
- ¿Cuál es el grado de implicación de l@s profesionales y gestor@s?

Quedan planteadas las interrogantes a las que debe responder una evaluación de procesos. Estas requieren que primero se conozca el objeto de evaluación para organizar el estudio de los procesos. Lo mismo plantea la ISO 9001:2008 la que exige que la organización comprenda la realización de los procesos para la generación de productos y servicios, y de cómo estos se encuentran en el contexto de los objetivos que lo enmarcan.

La familia de la Norma ISO 9000 desarrolla con mucha trayectoria el estudio de los procesos en las organización a nivel internacional. Por ello, recurriremos a este modelo para exponer cómo resultado el análisis de los procesos teniéndolo como referencia.

La norma está estructurada en ocho capítulos²⁷, pero para el análisis de los procesos se trabajó con el capítulo 7²⁸ que es el que desarrolla la realización

²⁵ Material de exposición a cargo del profesor Juan Andrés Ligeró en el Magister de Evaluación. Madrid, sábado 3 diciembre del 2011.

²⁶ Material de exposición a cargo de la Profesora María Bustelo en el Magister de Evaluación. Madrid, viernes 18 de noviembre del 2011.

²⁷ Capítulos de la norma ISO 9001:2008. 1 Objeto y campo de aplicación, 2 Normas para consulta, 3 Términos y definiciones, 4 Sistema de gestión de calidad, 5 Responsabilidad de la dirección, 6 Gestión de recursos, 7 Realización del producto y 8 Medición, análisis y mejora.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

de productos o servicios y dentro de este se tomó el apartado 7.1. porque éste constituye la esencia del uso del enfoque basado en procesos y propone que la Planificación del desarrollo del producto debe establecer:

- Los objetivos de calidad y los *requisitos del producto*,
- La necesidad de establecer unos procesos y una documentación adecuados
- La necesidad de proporcionar recursos e instalaciones específicos para el producto
- Las actividades de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo / prueba requeridas; y
- Los criterios de aceptabilidad del producto.

En el apartado requiere que las organizaciones mediten y planifiquen todos los procesos²⁹ que una vez unidos darán como resultado el suministro de productos³⁰ con los que se espera cumplir los objetivos propuestos, con los requisitos³¹ del cliente, generar su satisfacción³² y fomentar la mejora continua³³ (Charles, A. 2009;92).

Posteriormente, se utilizó el apartado 7.3. de la norma “Diseño y desarrollo” del producto o servicio, que pone énfasis en señalar que si se planifican y controlan debidamente los procesos debería obtenerse un beneficio adicional: que éstos se completen a tiempo y dentro del presupuesto (Charles, A. 2009;106).

Para la realización de un producto o servicio se desarrollan una serie de procesos que la norma plantea tratarlas en los siguientes puntos:

- Planificación de diseño y desarrollo
El propósito de este apartado es garantizar que la organización planifique y controle los diseños y los desarrollos a fin de maximizar la probabilidad de que el producto satisfaga los requisitos definidos, además de que sean completados a tiempo y dentro del presupuesto planificado.
- Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
El propósito de este apartado es garantizar que se especifique los requisitos o se haga una caracterización del producto que ha de desarrollarse, incluyendo su idoneidad para satisfacer las necesidades del cliente y del mercado.

²⁸ Apartados del capítulo 7 de la Norma ISO 9001:2008. 7.1. Planificación de la realización del producto, 7.2. Procesos relacionados con el cliente, 7.3. Diseño y Desarrollo, 7.4. Compras, 7.5. Producción y prestación del servicio, y 7.6. Control de los equipos de seguimiento y medición.

²⁹ Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. ISO 9000:2005.

³⁰ Productos: se define como resultado de un proceso. ISO 9000:2005.

³¹ Requisitos: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. ISO 9000:2005.

³² Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. ISO 9000:2005.

³³ Mejora continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. ISO 9000:2005.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

- **Resultados del diseño y desarrollo**
El propósito de este apartado es disponer de evidencia objetiva de que la organización tuvo en cuenta para el diseño y desarrollo los requisitos original e inicialmente definidos para el producto y para demostrar la aplicación del buen juicio si surgiera demandas de responsabilidad civil en relación al producto o servicio.
- **Revisión del diseño y desarrollo**
La revisión del diseño y desarrollo se utiliza para garantizar la oportuna liberación (permitir que el producto salga al mercado) de un producto que satisface por completo las necesidades de los clientes. De lo contrario se identificarían los problemas para discutir las posibles soluciones y determinar el seguimiento apropiado.
- **Verificación del diseño y desarrollo**
La verificación del producto se realiza una vez que los encargados del desarrollo han concluido su trabajo para garantizar que el producto satisface los requisitos especificados inicialmente.
- **Validación del diseño y desarrollo**
El propósito de la validación es garantizar que el producto cumpla con el uso previsto que el producto tiene para su funcionamiento, es decir, sirva para el fin por el que fue elaborado.
- **Control de los cambios del diseño y desarrollo**
El propósito de este apartado es identificar los cambios que se produzcan en el diseño de un producto y que estos se mantengan registrados. De esta forma las repercusiones que puedan tener estos cambios pueden ser identificados fácilmente.

Una vez más, tal como está estructurado el modelo no es aplicable para el fin que queremos lograr (organizar sistemáticamente la evaluación de procesos) pero tampoco la descarta, sino más bien conduce a desarrollar una adaptación que integre, suprima y reorganice ciertos elementos de ella para que cumpla con el fin propuesto.

De las siete áreas de análisis anteriormente descritas se tomaron cinco, ya que el resto no aplicaban para realizar el análisis de procesos del proyecto y las áreas seleccionadas fueron adaptadas para que sean más aplicables al proyecto sin dejar de tener en cuenta que los procesos se caracterizan por ser repetitivos y generar un valor agregado. Las cinco áreas de análisis son: requisitos, elaboración y desarrollo, realización de mejoras, validación de la versión final y distribución.

En la siguiente tabla se presenta las cinco áreas de análisis de los procesos en el proyecto BIS y los aspectos a evaluar dentro de cada una de ellas.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

Tabla Nº 10
 MATRIZ PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

Áreas	Variables de análisis
Requisitos	Claridad del enfoque y marco conceptual del producto o servicio por el personal del proyecto.
	Claridad de las características y requisitos que el producto o servicio debe cumplir por el personal responsable de generarlo.
	Entendimiento de la realización del producto o servicio por el personal del proyecto.
	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas o sugerencias señaladas a modo de comentario con respecto a esta sección.
Elaboración y desarrollo	Disponibilidad y capacidad del personal que elabora y desarrolla los productos y servicios
	Participación de los grupos destinatarios en la elaboración y desarrollo del producto o servicio
	Existencia y uso de materiales guía (metodologías, procedimientos) para la elaboración y desarrollo del producto o servicio
	Suficiencia de los tiempos para la elaboración y desarrollo del producto o servicio
	Dificultades surgidas durante la elaboración y desarrollo del producto o servicio.
	Recepción de recomendaciones que plantea para atender las dificultades.
	Realización de actividades para el aseguramiento de la calidad en la elaboración y desarrollo del producto o servicio.
Realización de mejoras	Identificación de necesidades de algún tipo de sopORTE (técnico, metodológico, conceptual) para la mejora del desarrollo del producto.
	Identificación de necesidades de (mayor o menor) trabajo conjunto para la mejora del desarrollo del producto.
	Existencia de retroalimentaciones para la mejora del desarrollo del producto.
	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas o sugerencias señaladas a modo de comentario con respecto a esta sección.
Validación de la versión final	Expectativas cubiertas con la realización del producto o servicio.
	Aprendizajes surgidos con la realización del producto o servicio.
	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas o sugerencias señaladas a modo de comentario con respecto a esta sección.
Distribución	Medios en los que el producto o servicio se encuentra disponible para su difusión.
	Espacios creados para la difusión y aprovechamiento de los productos y servicios generado.
	Disponibilidad de recursos para el mantenimiento de los espacios de difusión creados.

Fuente: Elaboración propia.

La elaboración de esta Matriz de análisis contribuyo a enfocar el análisis hacia las dos características principales de un proceso: ser repetitivos y generar un valor agregado. Con esta matriz de análisis se puede identificar



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

secuencialmente el proceso desarrollado para la realización de un producto (o servicio) en el proyecto.

Esta ha sido la herramienta creada para el análisis de los procesos en base a la norma ISO 9001:2008. Su utilización no significó la aplicación fiel de lo que propone el modelo en sus respectivos apartados, sino un ejercicio de conocimiento, priorización y selección para valorar los procesos que se llevan a cabo dentro del proyecto.

5.2. Matriz de Evaluación: Definición de criterios, preguntas e indicadores

Operativamente la agencia proponía un modelo de **matriz evaluativa** (presentada en la tabla Nº 4) que fue cumplimentada solo después de haber completado íntegramente la fase de diseño y planificación con la metodología del magíster. La cumplimentación de los formatos se hizo para respetar las reglas establecidas para el desarrollo de la evaluación.

Metodológicamente la evaluación fue conducida en base a la matriz de evaluación de magíster que se presenta a continuación.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

Tabla Nº 11
 MATRIZ DE EVALUACION INTERMEDIA DEL PROYECTO BIS

NIVEL	DIMENSION	INDICADOR	TÉCNICA	FUENTE DE INFORMACIÓN
Estructura	Gestión	<ul style="list-style-type: none"> El plan de trabajo da soporte a la gestión estratégica y temporal del proyecto para el logro de los resultados. El paternariado dispone de recursos disponibles (humanos, técnicos, metodológicos, financieros) para desarrollar los paquetes de trabajo. El paternariado aprueban mayoritariamente la gestión de información en el proyecto. Los cambios en la ejecución del proyecto que contribuyen al logro de los resultados. Los problemas surgidos en la ejecución han sido mayoritariamente superados. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta al líder del proyecto Encuesta a los socios del proyecto Reportes de monitoreo Lista de verificación de derivables. Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> Document del Proyecto Plan de trabajo. Coordinadores del proyecto Base de datos del monitoreo Relatoria de las reuniones. Informe de la agencia para la aprobación del proyecto.
Estructura	Paternariado	<ul style="list-style-type: none"> Los deliverables cumplen con el estado y las características en el tiempo planificado. La participación de los socios se desarrolla de manera descentralizada. El paternariado tiene claridad de sus responsabilidades y sus límites como líderes de sus respectivos paquetes de trabajo. Alto nivel resolutivo de conflictos entre los socios. Los socios tienen una carga laboral que les permite responder con calidad y oportunidad al proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta al líder del proyecto Encuesta a los socios del proyecto Reportes de monitoreo Lista de verificación de derivables. Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> Proyecto Plan de trabajo. Coordinadores del proyecto Base de datos del monitoreo Relatoria de las reuniones.
Estructura	Aseguramiento de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> Eficacia de las herramientas de gestión implementadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta al líder del proyecto Encuesta a los socios del proyecto Reportes de monitoreo Lista de verificación de derivables. Evaluation Plan. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinadores del proyecto Base de datos del monitoreo Relatoria de las reuniones.
Estructura	Difusión	<ul style="list-style-type: none"> Alto nivel de cumplimiento cuantitativo y cualitativo del plan de Valorización del proyecto en los países. Los productos y actividades establecidos en el Plan de valorización del proyecto cumplen con los requerimientos mínimos establecidos por la agencia para su difusión y aprovechamiento. El proyecto alcanza en el periodo el Nº de organizaciones contactadas 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta al líder del proyecto Encuesta a los socios del proyecto Reportes de monitoreo Lista de verificación Análisis documental del proyecto Revisión de la web del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Espacios en donde los productos del proyecto se encuentran disponibles. Plan de valorización del proyecto Reportes del plan de valoración del proyecto. Base de datos del monitoreo.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

NIVEL	DIMENSION	INDICADOR	TÉCNICA	FUENTE DE INFORMACIÓN
		<ul style="list-style-type: none"> planificadas en el proyecto. El Nº Visitas registrados en la web alcanza el número de visitas planificadas en el periodo. Percepción favorable de los participantes en las reuniones del proyecto. La web del proyecto difunde las actividades desarrolladas en el proyecto en todos los países. 		<ul style="list-style-type: none"> Informe de las reuniones de trabajo.
Estructura	Aprovechamiento	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de todos los materiales de aprovechamiento y asimilación del proyecto en todos los países. La página web dispone de todos los productos elaborados por el proyecto en todos los idiomas de los países socios. Acciones planificadas para asegurar la disponibilidad de los productos del proyecto una vez terminada su ejecución. Nº de participantes en las actividades de difusión y apropiación. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta al líder del proyecto Encuesta a los socios del proyecto Reportes de monitoreo Lista de verificación Análisis documental del proyecto Revisión de la web del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Espacios en donde los productos del proyecto se encuentran disponibles. Plan de valorización del proyecto Reportes del plan de valoración del proyecto. Base de datos del monitoreo. Informe de las reuniones de trabajo.
Proceso	Requisitos para la elaboración y realización de cada producto o servicio	<ul style="list-style-type: none"> Claridad del enfoque y marco conceptual del producto o servicio. Claridad de las características y requisitos que el producto o servicio debe cumplir Entendimiento de la realización del producto o servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta a los socios del proyecto Análisis documental del proyecto Observación durante las reuniones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos que explican el marco conceptual y operativo de la realización del producto.
Proceso	Elaboración y realización de cada producto o servicio	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad y capacidad del personal que elabora y desarrolla los productos y servicios Participación del Nº de grupos destinatarios en la elaboración y desarrollo del producto o servicio Existencia y uso de materiales guía (metodologías, procedimientos) para la elaboración y desarrollo del producto o servicio Suficiencia de los tiempos para la elaboración y desarrollo del producto o servicio Dificultades surgidas y solucionadas durante la elaboración y desarrollo del producto o servicio. Recomendaciones planteadas para atender las dificultades. Actividades desarrolladas para el aseguramiento de la calidad en la elaboración y desarrollo del producto o servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta al líder del proyecto Encuesta a los socios del proyecto Análisis documental del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos que explican el marco conceptual y operativo de la realización del producto Mails de comunicaciones Fotografías Informes de las actividades del proyecto Web del proyecto
Proceso	Realización de mejoras	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de necesidades de algún tipo de soporte (técnico, metodológico, conceptual) para la mejora del desarrollo del 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta al líder del proyecto Encuesta a los socios del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos que explican el marco conceptual y operativo de la realización



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

NIVEL	DIMENSION	INDICADOR	TÉCNICA	FUENTE DE INFORMACIÓN
		<ul style="list-style-type: none"> producto. Identificación de necesidades de (mayor o menor) trabajo conjunto para la mejora del desarrollo del producto. Existencia de retroalimentaciones para la mejora del desarrollo del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental del proyecto Observación durante las reuniones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> del producto Productos del proyecto Mails de comunicaciones Base de datos del monitoreo
Proceso	Validación de la versión final	<ul style="list-style-type: none"> Expectativas cubiertas con la realización del producto o servicio. Aprendizajes surgidos con la realización del producto o servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental del proyecto Revisión de la página web Observación durante las reuniones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos que explican el marco conceptual y operativo de la realización del producto Documento del proyecto Relatoría de las reuniones de trabajo Mails de comunicación Productos del proyecto
Proceso	Distribución	<ul style="list-style-type: none"> Medios en los que el producto o servicio se encuentra disponible para su difusión. Espacios creados para la difusión y aprovechamiento de los productos y servicios generado. Disponibilidad de recursos para el mantenimiento de los espacios de difusión creados. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental del proyecto Revisión de la página web 	<ul style="list-style-type: none"> Fotografías Web del proyecto Revistas del proyecto Base de datos del sistema de monitoreo Productos del proyecto
Resultados		<ul style="list-style-type: none"> Medida en que los productos son cumplidos en el periodo de acuerdo a los requerimientos definidos para cada uno de ellos. Sistemas y prácticas cambiadas en los grupos objetivos con la ejecución del proyecto. Nivel de convencimiento para adoptar o aplicar los resultados del proyecto en cada grupo de participantes del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario a los respectivos grupos de evaluación. Análisis documental del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Socios del proyecto Trabajadores sociales Población inmigrante Organizaciones involucradas.

Fuente: Elaboración propia.



5.3. Trabajo de campo

Al ser un proyecto con ejecución en cinco países y no tener previsto ni presupuestal ni técnicamente la visita de la evaluadora a los países, se diseñó una evaluación que contaba con el apoyo de las coordinadoras del proyecto en cada país para la aplicación de los instrumentos de evaluación.

En la evaluación, los datos recopilados fueron procesados y analizados mediante diferentes técnicas que a continuación se describen:

Herramientas cuantitativas

- **Encuesta a los trabajadores sociales del proyecto.** La herramienta es un cuestionario mixto con preguntas abiertas y cerradas con las que se busca valorar el nivel de beneficio de las actividades desarrolladas e identificar si se está elaborando una herramienta que responda a sus expectativas y a los objetivos establecidos para ella.
- **Encuesta al líder del proyecto.** La herramienta es un cuestionario mixto con preguntas abiertas y cerradas con las que se busca valorar el nivel de avance del proyecto en las áreas que se ha determinado evaluar.

La herramienta fue elaborada en inglés y fue enviada a la líder del proyecto en Italia vía mail quien envió satisfactoriamente el cuestionario cumplimentado por el mismo medio.

- **Encuesta a los socios del proyecto.** La herramienta es un cuestionario mixto con preguntas abiertas y cerradas cuyo contenido se divide en cuatro secciones para valorar la relevancia, las estructuras, los procesos y la valorización del proyecto.

La herramienta fue elaborada en inglés y fue enviada a los socios del proyecto en los diferentes países vía mail quienes enviaron por el mismo medio el cuestionario cumplimentado satisfactoriamente.

Herramientas cualitativas

- **Análisis documental.** Revisión de toda la documentación generada en el proyecto, entre ellos se encuentran el manual de gestión de proyectos y los productos a generar por cada deliverable.
- **Análisis de frecuencia.** El análisis de frecuencia fue utilizado para valorar el nivel de avance de las fases y actividades del proyecto. Para determinar su estado de avance en el momento de evaluación se creó la siguiente escala de valores: 0= no iniciado, 25= recientemente iniciado, 50= en progreso, 75= A ser terminado y 100= entregado.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

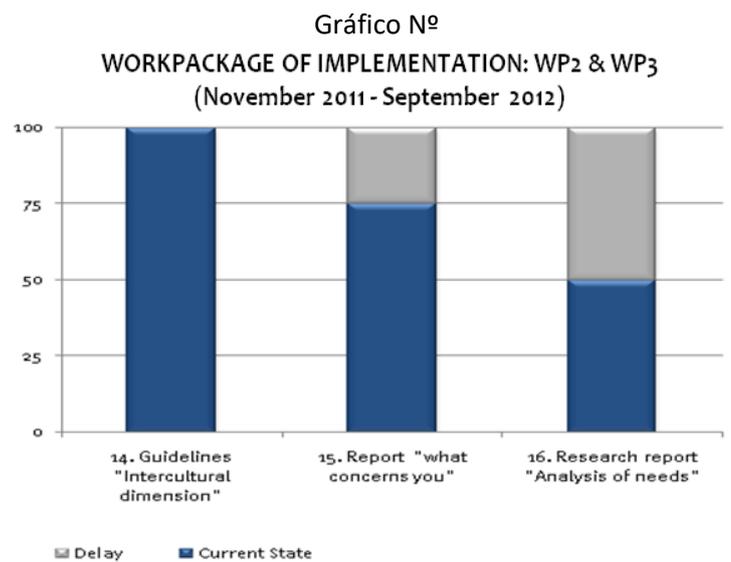
Las encuestas a los socios del patnerariado, a la líder del proyecto y a los trabajadores sociales del proyecto fueron elaboradas por la evaluadora para luego ser enviadas a las coordinadoras en cada país. Ellas se encargaban de su aplicación y devolución en los formatos (escaneando del material físico) y tiempos acordados (15 días después del envío). Posteriormente, la evaluadora realizó el vaseado de las encuestas en formato Excel.

La devolución de las encuestas con las características establecidas fueron cumplidas por todas las coordinadoras, excepción del socio Griego quien tiene estos problemas de manera recurrente en la ejecución del proyecto y a quienes el resto de socios le atribuyen causalidad del retraso de los deliverables.

A fin de responder a los requerimientos de información se tuvo la necesidad de presentar la información de manera didáctica. Por ello, la presentación del informe comenzó presentando el estado de avance de cada deliverables (productos) del proyecto para luego pasar analizar los procesos que explicaban su estado actual.

El estado de cada deliverables (productos) del proyecto fue presentado en un gráfico de frecuencias con una escala del 0 al 100, donde 0 es no iniciado, 25 es recientemente iniciado, 50 es en progreso, 75 es a ser terminado y 100 es entregado. El gráfico también tenía el componente del color. Este era utilizado para diferenciar si este ha sido concluido oportunamente o si se encuentra con retraso.

El siguiente gráfico presenta el estado del paquete de implementación del proyecto en el momento de la evaluación.



Source: Project deliverables documents and survey to the Project Leader



Seguidamente, una vez identificados los resultados y los deliverables (productos) alcanzados en el momento de la evaluación, en el informe y en la difusión de los resultados, se pasaba a exponer los procesos que explicaban el estado de actual de cada deliverable por paquetes de trabajo (ver anexo). Este proceso fue desarrollado con la metodología explicada en la sección 5.1. de este capítulo.

5.4. Redacción del informe

Como menciona Jose Maria Larrú³⁴, la evaluación no termina con el informe de evaluación sino que de alguna manera empieza con él, ya que para que la evaluación tenga un retorno positivo y no sólo sea un mero gasto deberá de ser capaz de “mejorar la calidad y eficacia” del objeto de evaluación, la cual solo puede evidenciarse con el seguimiento a las recomendaciones. Esta es una de las brechas o retos que debe superar la evaluación.

Larrú menciona que hasta la fecha no existe información del seguimiento de las evaluaciones publicadas, con lo que es difícil valorar hasta qué punto esas evaluaciones han sido útiles en la introducción de mejoras de calidad de la política de cooperación al desarrollo o, por el contrario, se han limitado a informes que han quedado en las estanterías o las páginas web sin mayor trascendencia.

Para el desarrollo de esta fase de la evaluación (lo que no quiere decir pensada recién aquí sino mas bien que fue desarrollada desde el diseño) existió la preocupación de concretar el sentido de generar un informe de evaluación “influyente”, es decir, que sea capaz de generar mejoras en el objeto de evaluación y no de ser solo una evaluación “justificativa” o de rendición de cuentas de lo realizado.

Larrú plantea la elaboración de un Plan de mejora que requiere recomendaciones que concreten a quién van dirigidas, cuál es el cambio concreto que ese departamento o puesto de trabajo debe hacer, qué medios necesita para llevarla a buen fin y qué tiempo se estima adecuado para que dicho cambio se implemente.

Larrú propone la “Ficha contradictoria” como un modelo interesante desarrollado por EuropeAid la cual es una matriz de recomendaciones de tres columnas en donde en la primera se describe la recomendación, en la segunda las alegaciones realizadas por el agente involucrado en esa recomendación y se deja una tercera columna en blanco a ser cubierta transcurrido un año.

En la evaluación del proyecto BIS se ha abordado ambas cuestiones de manera separada con buenos resultados, ya que por un lado están las recomendaciones y por otro los planes de mejora y es en esta línea en la que se presentan las

³⁴ Las brechas de la evaluación en la cooperación española al desarrollo. José María Larrú.



herramientas que han sido creadas para asegurar el tratamiento de ambas cuestiones.

Formulación de recomendaciones

A diferencia de la sección de conclusiones en donde los usuarios de la evaluación esperan encontrar de manera concluyente el “enjuiciamiento” del objeto de evaluación, de la sección de recomendaciones esperan responder a la interrogante ¿qué hacer para mejorar?

Las recomendaciones no son formuladas solo para apagar incendios o hacer correcciones, por ello se considera importante entender el escenario que se busca atender con la recomendación. La Norma UNE-EN ISO 19011:2002 hace referencia de ello cuando habla de “Evidencia objetiva” y define a esta como los registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de la evaluación³⁵ y que son verificables.

En este trabajo de evaluación hubo un resultado provechoso cuando se hizo la descripción de los hallazgos que daban origen a las recomendaciones, ya que el personal del proyecto encontró la fotografía descrita del acontecimiento que ameritaba la recomendación en el informe. Esto produjo la motivación de que ellos también sean parte de la generación de recomendaciones, acompañado de lo que pueda estar recomendando el evaluador.

De esta forma, el evaluador se asegura de dar a conocer el contexto que amerita ser abordado para el que no existe un único procedimiento, pero es responsabilidad del evaluador asegurar el evidenciarlo y recomendar una medida de tratamiento.

Con la matriz para la presentación de recomendaciones (expuesta en el gráfico debajo) se plantea una sistemática para descentralizar la elección de una medida de mejora y fomentar la generación de acciones de mejora por todos los actores. Estas serán aprovechadas con la matriz de acciones descrita en su sección correspondiente.

Tabla Nº 12

MATRIZ PARA LA PRESENTACIÓN DE RECOMENDACIONES

³⁵ En la definición se cambió el término auditoria por evaluación para explicar el propósito de su definición.



Project valorization

Difficulties	Recommendations
<ul style="list-style-type: none">• There is a low level of achieving the goals proposed in the application form and those of the dissemination and exploitation plan.• There is a low level of use of the dissemination deliverables.	<p>To improve the dissemination and exploitation strategies and to apply the objectives in the WPs. As a reference, it is important to know that a solid dissemination and exploitation plan addresses the following questions:</p> <ul style="list-style-type: none">• What kind of needs does the project respond to? (needs analysis)• What are the expected project results? (anticipation of outcomes)• Who are the potential users and final beneficiaries of the project outcomes? (exploitation and sustainability of results)• What types of dissemination activities are appropriate to reach the target groups (action to be taken)• What are the most appropriate means channels (dissemination channels)• When should the activities take place? (timing)• What are the human and financial resources available for dissemination? (resources)• Who is doing what? (task allocation)

Fuente: Evaluación del proyecto BIS.

En la elaboración del informe se tuvo como lección aprendida que el hallazgo debe de estar redactando describiendo su magnitud y la circunstancia que la hace ser objeto de una recomendación, de manera que permita tomar una acción de mejora.

En el informe se trabajó con el modelo presentado en el cuadro Nº 12 que agrupaba un conjunto de recomendaciones por cada área que los contratantes de evaluación demandaron.

Plan de Acciones de mejora

Como se mencionó anteriormente la evaluación no termina con el informe; ya que éste proporcionará el insumo para generar acciones de mejora, cuando se trate de evaluaciones intermedias; o generar recomendaciones para una segunda fase, en el caso de que se trate de una evaluación final.

Para ello es importante que el evaluador proporcione una sistemática para hacer seguimiento de las recomendaciones planteadas y asegurar el criterio de utilidad de las evaluaciones.

Para culminar el proceso de evaluación se elaboró la MATRIZ DE ACCIONES DE MEJORA, una herramienta que permite identificar, organizar e implementar el conjunto de acciones de mejora en el proyecto. Esta herramienta permitió a la responsable del proyecto hacer seguimiento de las medidas, responsabilidades y compromisos asumidos para la mejora del proyecto y ver si estas han sido eficaces en el periodo de su implementación.



El modelo propuesto toma como referencia una herramienta del modelo de gestión de calidad para llevar a cabo las acciones correctivas, preventivas o de mejora. Como productos de las auditorías (que significan preguntar, escuchar y comprobar³⁶).

Tabla Nº 13
MATRIZ DE ACCIONES DE MEJORA

Tipo de acción de mejora	Causa que origina la acción	Recomendaciones de mejora planteadas	Acción de mejora a implementar	Plazo para la implementación	Responsable de la implementación	Efectividad de la acción

Fuente: Elaboración propia

Para la cumplimentación de la matriz debe seguir las siguientes pautas:

- **Tipo de acción de mejora.** Existen dos tipos de acciones de mejora: **Acción Correctiva (AC)**, Cuando tiene como fuente la evaluación externa o el feedback de la agencia financiadora. Y **Acción preventiva (AP)**, Si es propuesta en base al monitoreo del proyecto o por recomendación del personal del proyecto
- **Causa que origina la acción.** Busca describir la causa que origina el problema o a dificultad en el proyecto como base para establecer la recomendación y guiar las acciones de mejora.
- **Recomendaciones de mejora planteadas.** Describe las recomendaciones tal como fueron propuestas por sus respectivas fuentes.
- **Acción de mejora a implementar.** Describe la acción que finalmente se ha decidido tomar. Esta siempre buscará dirigirse a abordar la causa del problema identificado.
- **Plazo para la implementación.** Establece la fecha en la que se tiene previsto que la acción de mejora haya logrado algún avance o cambio.
- **Responsable de la implementación.** Identifica a la persona que será responsable de implementar la acción de mejora.
- **Efectividad de la acción.** Una acción podrá ser definida como efectiva cuando cumplido el plazo de implementación el problema haya sido superado, de lo contrario la acción será declarada como ineficaz, por lo que o se realizaran

³⁶ Formación de auditores. AENOR. Junio 2011.



reformulaciones en la medida de que éste sea superado o se dará por cerrado.

5.5. Difusión de los resultados

Los resultados de la evaluación fueron difundidos en la tercera reunión de los patronariado, realizada en octubre 2012 en Madrid (ver en anexos) en donde se les hizo conocer a todos los socios los hallazgos encontrados en el periodo siguiendo la siguiente estructura:

- Objetivos y metodología
- Pertinencia del proyecto
- Logros en el periodo
- Procesos desarrollados para conseguir los actuales logros
- Resultados
- Cómo superar las dificultades identificadas.

El informe es el medio en el que además de contener los hallazgos, identificar los avances, las dificultades, las conclusiones y las recomendaciones es también el espacio donde se presentó una herramienta para la implementación de las acciones de mejora en el proyecto (ver tabla N° 13).

Esta matriz guía la ejecución de las acciones de mejora de manera sistemática y organizada. Se tiene previsto que la persona responsable de su gestión es el responsable del paquete de trabajo de monitoreo y evaluación y que en base a esta matriz los socios compartan las responsabilidades de mejora en los plazos establecidos que serán registradas en la misma matriz.

Esta matriz fue adoptada del modelo de gestión de la calidad de la ISO 9000 y adaptada para que pueda ser funcional para el contexto de los proyectos.

Finalmente, es importante mencionar que los resultados de la evaluación algunos de ellos muy preocupantes (como puede encontrarse en el anexo), tuvieron aceptación por la manera por cómo se lo evidencio y por las medidas que se presentaron para su superación. Esto también fue reconocido por la agencia financiadora cuyos valoraciones son presentados en el Capítulo 8 de este documento.

VI. INSTRUMENTOS DISEÑADOS

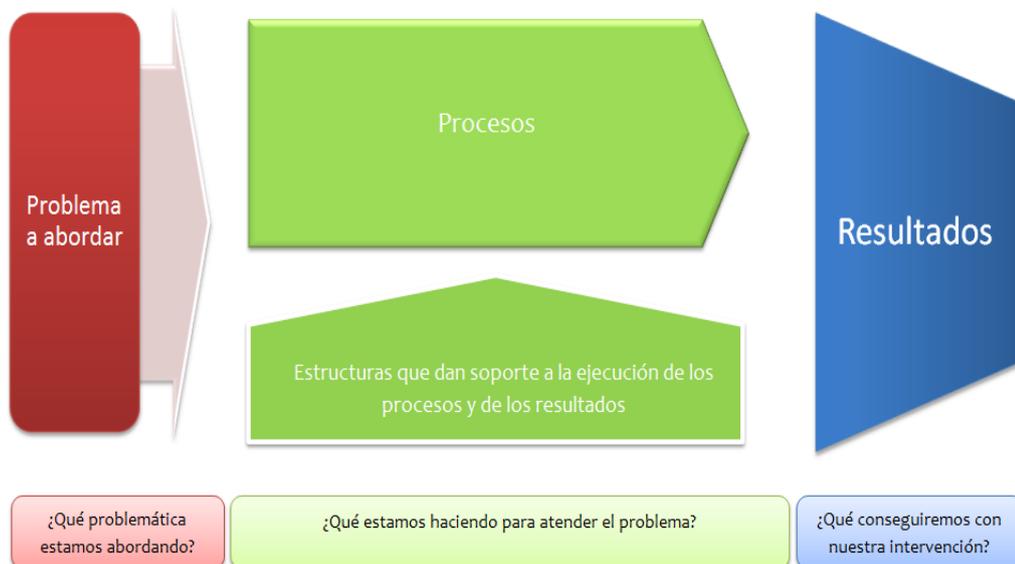
En esta sección se presentan las herramientas creadas para realizar la evaluación, elaboración del informe y seguimiento a las recomendaciones.

6.1. Mapa para graficar la teoría de la implementación del proyecto

Este mapa fue elaborado teniendo como referencia el mapa de procesos de la familia de la ISO 9000.

El mapa tiene el propósito de sintetizar la teoría del proyecto BIS. En la parte izquierda de color rojo se ubica la problemática a la que el proyecto busca responder; en la parte central superior de color verde la cadena de procesos con que dan lugar a los resultados, y en la parte central inferior la estructura que soporta a todos los procesos que finalmente dan lugar a los resultados del proyecto que son ubicados a la derecha del mapa.

Gráfico Nº 26
MAPA PARA GRAFICAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO



Fuente: Elaboración propia

Esta herramienta fue diseñada en la fase del diseño de la evaluación lo que ayudo a tener un mejor conocimiento de la fundamentación del proyecto para identificar las posibles diferencias que podían estarse teniendo en la implementación.



6.2. Matriz para la identificación de necesidades de información

Esta herramienta fue elaborada en la fase de diseño con el propósito de identificar y asegurar el estar abordando las necesidades de información en cada grupo con el que se trabajaba en el proyecto.

Esta es una herramienta que permitió hacer un filtrado de las necesidades de información, recibiendo a los indicadores elaborados en la matriz de evaluación y haciendo una nueva revisión desde la perspectiva de los grupos con los que se trabaja en el proyecto.

Tabla Nº 14

MATRIZ PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN POR GRUPO PARTICIPANTE

GRUPO PARTICIPANTE	
Necesidades de información	
Variables	
Metodología	
Nº de Participantes	
Técnica	
Descripción de la aplicación	
Comunicación de los resultados	

Fuente: Elaboración propia

Esta herramienta ayudo a priorizar la información por las necesidades que los responsables del proyecto de los países debían primero tener para poder atender con cada grupo con el que trabajaban en los países y a no recoger toda la información que expuesta.

6.3. Matriz para el análisis de los procesos

Esta matriz elaborada tomando como referencia las áreas de análisis de los procesos de la norma ISO 9001:2008 contribuyo a enfocar el análisis hacia las dos características principales de un proceso: ser repetitivos y generar un valor agregado. Con esta matriz de análisis se puede identificar secuencialmente el proceso desarrollado para la realización de un producto (o servicio) en el proyecto.

Tabla Nº 10

MATRIZ PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

Áreas	Variables de análisis
Requisitos	Claridad del enfoque y marco conceptual del producto o servicio por el personal del proyecto.
	Claridad de las características y requisitos que el producto o servicio debe cumplir por el personal responsable de generarlo.



Áreas	Variables de análisis
	Entendimiento de la realización del producto o servicio por el personal del proyecto. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas o sugerencias señaladas a modo de comentario con respecto a esta sección.
Elaboración y desarrollo	Disponibilidad y capacidad del personal que elabora y desarrolla los productos y servicios
	Participación de los grupos destinatarios en la elaboración y desarrollo del producto o servicio
	Existencia y uso de materiales guía (metodologías, procedimientos) para la elaboración y desarrollo del producto o servicio
	Suficiencia de los tiempos para la elaboración y desarrollo del producto o servicio
	Dificultades surgidas durante la elaboración y desarrollo del producto o servicio.
	Recepción de recomendaciones que plantea para atender las dificultades.
	Realización de actividades para el aseguramiento de la calidad en la elaboración y desarrollo del producto o servicio.
Realización de mejoras	Identificación de necesidades de algún tipo de soporte (técnico, metodológico, conceptual) para la mejora del desarrollo del producto.
	Identificación de necesidades de (mayor o menor) trabajo conjunto para la mejora del desarrollo del producto.
	Existencia de retroalimentaciones para la mejora del desarrollo del producto.
	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas o sugerencias señaladas a modo de comentario con respecto a esta sección.
Validación de la versión final	Expectativas cubiertas con la realización del producto o servicio.
	Aprendizajes surgidos con la realización del producto o servicio.
	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas o sugerencias señaladas a modo de comentario con respecto a esta sección.
Distribución	Medios en los que el producto o servicio se encuentra disponible para su difusión.
	Espacios creados para la difusión y aprovechamiento de los productos y servicios generado.
	Disponibilidad de recursos para el mantenimiento de los espacios de difusión creados.

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Modelo de presentación de recomendaciones

Esta es una herramienta que se creó para la elaboración del informe, tiene el objetivo de presentar por un lado los hallazgos que dan origen a las recomendaciones para que estas puedan ser implementadas por los responsables tomando el mejor medio, tiempo y contexto.

Finalmente, un conjunto de hallazgos pueden dar lugar a una recomendación y es el evaluador externo quien después de haber realizado su identificación concluirá con la formulación de su recomendación.



Tabla Nº 15

MATRIZ PARA LA PRESENTACION DE RECOMENDACIONES

Área:	
Hallazgo	Recomendaciones
	•

Fuente: Elaboración propia

En este trabajo se tuvo la experiencia no tener muchas objeciones con los resultados de la evaluación, ya que los hallazgos estaban formulados de manera clara, descriptiva y estadísticamente fundamentada, lo que facilitaba la formulación del informe en general y la sección de conclusiones y resultados.

6.5. Matriz de acciones de mejora

Esta matriz fue elaborada con el propósito de no dejar en el papel los resultados de la evaluación sino más bien de buscar promover y asegurar el llevar a la práctica los resultados de la evaluación.

De esta manera se presentó una matriz para que pueda ser implementada por el responsable de calidad en el proyecto y hacer seguimiento de ella.

Tabla Nº 16

MATRIZ DE ACCIONES DE MEJORA

Tipo de acción de mejora	Causa que origina la acción	Recomendaciones de mejora planteadas	Acción de mejora a implementar	Plazo para la implementación	Responsable de la implementación	Efectividad de la acción

Fuente: Elaboración propia

Esta es una herramienta que tuvo una buena aceptación en el proyecto y que fue muy bien valorada por la agencia financiadora para desarrollar la gestión y el componente de calidad en el proyecto.



VII. EVALUACIÓN DE LA EVALUACIÓN POR PARTE DE LA AGENCIA FINANCIADORA

Este trabajo responde a una evaluación intermedia que los responsables del proyecto asumieron realizar como parte de sus compromisos con la agencia para que fuese entregada como parte de la documentación que da justificación del proyecto a mitad de su ejecución.

Es en este marco que la agencia financiadora realizó la evaluación de la evaluación cuyos resultados se presentan a continuación:

Dear Ms Nocente,

I am pleased to inform you that we have approved the Progress Report for the above mentioned project. The approval is based on the assessment undertaken by an external expert on behalf of the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. Enclosed is a copy of the expert's comments and recommendations following the assessment of the report. We strongly recommend that you use them as guidelines for the implementation of your project as they will be taken into account when assessing the Final Report.

The assessment of your report by the expert resulted in 7,5 on 10.

Please note in particular the comments raised by the experts under criteria 2. "Coherence between workplan and activities carried out to date", 3. "Partnership" and 6. "Evaluation and/or quality assurance". As a result you and your partners should take these issues into account when planning and implementing the next stages of your project.

Yours sincerely,


Ute HALLER-BLOCK
Head of Unit

	Score /10
6. Evaluation and/or quality assurance If evaluation activities have already taken place, are they satisfactory? How well has the project's strategy for evaluation been implemented so far? To what extent has the project considered the comments or recommendations following the project selection?	9
The evaluation strategy is effective and well managed composing both the internal follow up of the project and an external assessment of the implementation. The methodological approach and the tools to be used are clearly described in the "monitoring and evaluation plan" submitted with the progress report. Responsible for the monitoring and evaluation actions is the partner IFI, who also subcontracted the external evaluator for the project. The interim external evaluation report is thorough and provides an assessment of the project's progress, the coordination of the actions, the products and the valorisation activities. It measures the impact of the project on the beneficiaries and the evaluation findings are based on clear evidence. The interim evaluation report is valuable because it highlights all issues requiring attention. It offers useful recommendation in each case for the improvement of the outcomes and increase of project's impact, which should be followed by the consortium.	



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

Overall comment:

The mid-term outcomes of the BIS project are of a good quality. The development of the work-packages follows the work-programme set out in the application but there were delays in the finalisation of WP2, while the actions linked to dissemination i.e. workshops, website didn't reach the expected impact. The partnership has the necessary expertise for the implementation of the BIS project and there is a balanced allocation of tasks and responsibilities. However, partners' capacities should be more explored during the second year to achieve the results foreseen and communication within the consortium must be improved and be more frequent for the follow up of the project and for arranging the next steps of implementation. Emphasis should be placed on the dissemination and exploitation of the results, constant update of the website and possibly the facebook page, organisation of events, contacts with stakeholders etc. The consortium is aware of this demand but there is a need to follow more thoroughly the dissemination plan and specify the concrete actions to reach the goals in each country to maximise the impact on beneficiaries. Overall, the coordinator has the necessary overview on project's development and appropriate competences for the management of the project. A very effective evaluation strategy has been established and the external evaluation is very comprehensive providing a thorough assessment of the consortiums achievements, project's progress and useful recommendations.

Strong points:

The outcomes and tools produced so far are of a good quality.
 There is a balanced distribution of tasks within the consortium – partners possess complementary skills.
 Monitoring mechanisms are in place and the evaluation strategy of the project is effective.

Weak points:

The expected impact could not be reached during the first year.
 The visibility of project's website is not yet satisfactory.
 The communication between the partners was limited.
 There were some delays in the implementation of the work-programme and submission of deliverables.

KEY TO THE SCORING SYSTEM

Score	Definition	Description of score
0	No evidence	Fails to include a minimum amount of evidence to enable the criterion to be evaluated
1 - 2	Very weak	Addresses the criterion but with significant or many weaknesses
3 - 4	Weak	Addresses the criterion but with some weaknesses
5 - 6	Acceptable	Addresses the criterion satisfactorily
7 - 8	Good	Addresses the criterion with some aspects of high quality
9 - 10	Very good	Addresses the criterion with all aspects of high quality
X	Not applicable	Activity of the criterion was not planned for the evaluated period of time

La responsable del proyecto recibió la respuesta de la agencia que resalta los resultados del proyecto por siete áreas una de las cuales es Evaluación y Calidad. Aquí se presentan los resultados y las valoraciones que el evaluador de la agencia hace al apartado de Evaluación y Calidad que obtuvo unos resultados satisfactorios y de soporte a los resultados, conclusiones y recomendaciones presentados en el informe de evaluación.



VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La **finalidad** de este proyecto es exponer la aplicabilidad de los conceptos, prácticas y técnicas de los modelos de calidad como la ISO 9000 y el modelo EFQM en un proceso de evaluación; ya que estos modelos disponen de una sistemática probada para la implementación de acciones de mejora que la hacen enfocarse más hacia el logro de los resultados.

Para demostrar este propósito se han planteados los siguientes objetivos que a continuación serán retomados y respondidos a modo de conclusión.

- ¿Cómo se ha concretado la aplicabilidad de los conceptos, prácticas y técnicas de los Modelos de Gestión de la Calidad de la familia de la norma ISO 9000 y el modelo EFQM de excelencia en el proceso de evaluación?

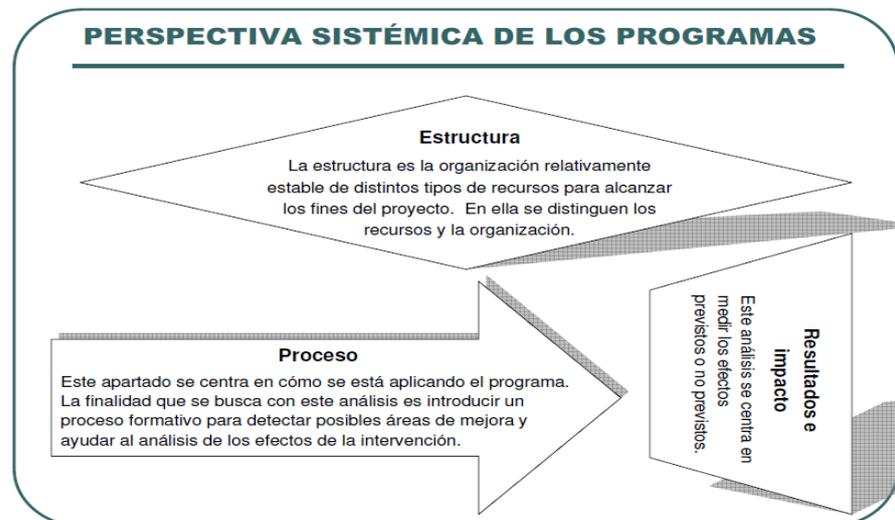
El uso de los Modelos de Gestión de Calidad han sido aplicados satisfactoriamente en el proceso de evaluación del proyecto BIS. A continuación se presentan los momentos en los que se concreta su aplicabilidad siguiendo la lógica de evaluación de magister:

En el paso 2: Definición de la unidad y análisis del contexto

- ✓ Aplicación Nº 1: Graficando el objeto de evaluación.

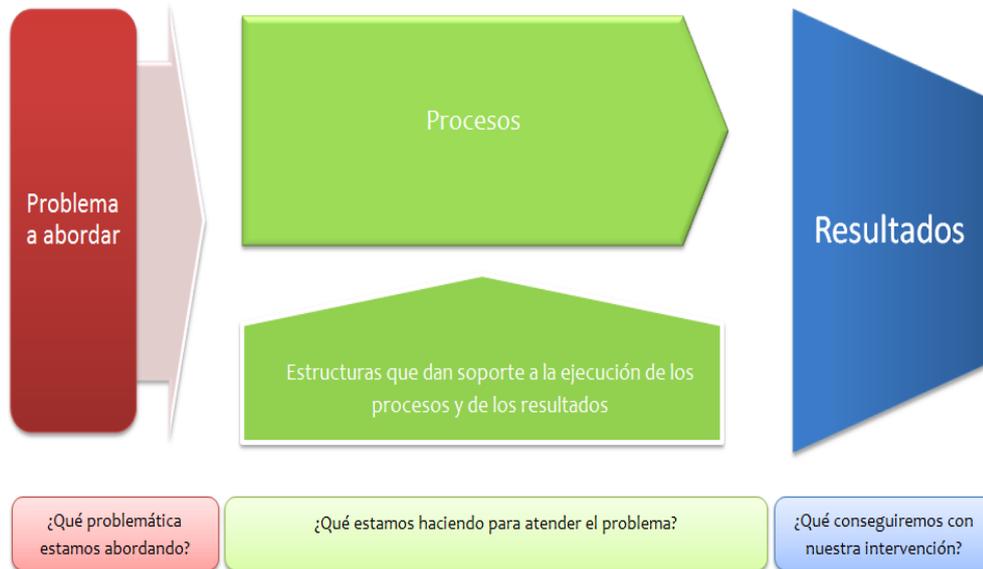
Con la finalidad de graficar el objeto de evaluación se elaboró el Mapa para graficar la teoría de la implementación del proyecto BIS. Este mapa fue elaborado teniendo como referencia el mapa de procesos de la familia de la ISO 9000 y reorganiza el esquema de la perspectiva sistémica desarrollado por el magister hacia una lógica secuencial desde la problemática que aborda el objeto de evaluación hasta mostrar las estructuras que dan lugar a los procesos y los resultados. El resultado final se muestra en el gráfico **Nº**.

Gráfico Nº 25



Fuente: Magister de evaluación. Junio 2012.

Gráfico Nº
MODELO PARA GRAFICAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO



Fuente: Elaboración propia

- ✓ Aplicación Nº 2: Identificando las necesidades de información por grupo participante en la evaluación.

Para asegurar el estar abordando las necesidades de información requeridas por cada grupo, se elaboró lo que hemos denominado “Matriz para la identificación de las necesidades de información por grupo participante”.

La elaboración de esta matriz significo el estar pensando en los usuarios de la evaluación, identificando las necesidades de información que tienen de los grupos que participan en la evaluación. En esta matriz se identifican las variables de interés y la metodología que serán aplicadas según el Nº de participantes.

Tabla Nº 14
MATRIZ PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN POR GRUPO PARTICIPANTE

GRUPO PARTICIPANTE	
Necesidades de información	
Variables	
Metodología	
Nº de Participantes	
Técnica	
Descripción de la aplicación	
Comunicación de los resultados	

Fuente: Elaboración propia



En el paso 3: Elección de la aproximación evaluativa

✓ Aplicación Nº 3: Análisis de la estructura

Teniendo presente que la existencia del riesgo de no seleccionar aquellos aspectos estructurales que sean realmente significativos para la ejecución de los procesos y la consecución de los resultados, se utilizó el cuarto criterio del modelo EFQM: “Alianzas y recursos” y sus correspondientes subcriterios y elementos para para realizar el análisis de la estructura del proyecto BIS.

La utilización de este criterio no significo la aplicación fiel de lo que propone el modelo en sus respectivos subcriterios y elementos, sino un ejercicio de conocimiento, priorización y selección de los aspectos que sean realmente significativos para la ejecución de los procesos y la consecución de los resultados.

✓ Aplicación Nº 4: Análisis de los procesos

El análisis de los procesos requiere que primero se conozca el objeto de evaluación para organizar el estudio de los procesos. Lo mismo plantea la ISO 9001:2008, la que exige que la organización comprenda la realización de los procesos para la generación de productos y servicios, y de cómo estos se encuentran en el contexto de los objetivos que lo enmarcan.

Se utilizó el apartado 7.3. “Diseño y desarrollo” del producto o servicio, para el análisis de los procesos. Conocer, entender y utilizar este apartado contribuyó a analizar los procesos teniendo siempre presente los aspectos que lo caracterizan: *ser repetitivos y generar un valor agregado*.

Una vez más, tal como está estructurado el apartado en el modelo no es aplicable para el fin que queremos lograr (organizar sistemáticamente la evaluación de procesos) pero tampoco la descarta, sino más bien conduce a desarrollar una adaptación que suprima, integre y reorganice ciertos elementos de ella para que cumpla con el fin propuesto.

De esta forma se trabajó bajo cinco áreas de análisis: Requisitos, Elaboración y desarrollo, Realización de mejoras, Validación de la versión final y Distribución.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

Tabla Nº
 MATRIZ PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

Áreas	VARIABLES DE ANÁLISIS
Requisitos	Claridad del enfoque y marco conceptual del producto o servicio por el personal del proyecto.
	Claridad de las características y requisitos que el producto o servicio debe cumplir por el personal responsable de generarlo.
	Entendimiento de la realización del producto o servicio por el personal del proyecto.
	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas o sugerencias señaladas a modo de comentario con respecto a esta sección.
Elaboración y desarrollo	Disponibilidad y capacidad del personal que elabora y desarrolla los productos y servicios
	Participación de los grupos destinatarios en la elaboración y desarrollo del producto o servicio
	Existencia y uso de materiales guía (metodologías, procedimientos) para la elaboración y desarrollo del producto o servicio
	Suficiencia de los tiempos para la elaboración y desarrollo del producto o servicio
	Dificultades surgidas durante la elaboración y desarrollo del producto o servicio.
	Recepción de recomendaciones que plantea para atender las dificultades.
	Realización de actividades para el aseguramiento de la calidad en la elaboración y desarrollo del producto o servicio.
Realización de mejoras	Identificación de necesidades de algún tipo de soporte (técnico, metodológico, conceptual) para la mejora del desarrollo del producto.
	Identificación de necesidades de (mayor o menor) trabajo conjunto para la mejora del desarrollo del producto.
	Existencia de retroalimentaciones para la mejora del desarrollo del producto.
	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas o sugerencias señaladas a modo de comentario con respecto a esta sección.
Validación de la versión final	Expectativas cubiertas con la realización del producto o servicio.
	Aprendizajes surgidos con la realización del producto o servicio.
	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas o sugerencias señaladas a modo de comentario con respecto a esta sección.
Distribución	Medios en los que el producto o servicio se encuentra disponible para su difusión.
	Espacios creados para la difusión y aprovechamiento de los productos y servicios generado.
	Disponibilidad de recursos para el mantenimiento de los espacios de difusión creados.

Fuente: Elaboración propia.

En el paso 11: Recomendaciones

- ✓ Aplicación Nº 5: Formulación de recomendaciones



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

Como menciona Jose Maria Larrú para que la evaluación tenga un retorno positivo y no sólo sea un mero gasto deberá de ser capaz de “mejorar la calidad y eficacia” del objeto de evaluación, la cual solo puede evidenciarse con el seguimiento a las recomendaciones. Esta es una de las brechas y que a la vez significó un reto trabajar en la evaluación del proyecto BIS.

Las recomendaciones no son formuladas solo para apagar incendios o hacer correcciones, por ello se considera importante entender el escenario que se busca atender con la recomendación. La Norma UNE-EN ISO 19011:2002 hace referencia de ello cuando habla de “Evidencia objetiva” y define a esta como los registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de la evaluación³⁷ y que son verificables.

En este trabajo de evaluación hubo un resultado provechoso cuando se hizo la descripción de los hallazgos que daban origen a las recomendaciones, ya que el personal del proyecto encontró la fotografía descrita del acontecimiento que ameritaba la recomendación en el informe. Esto produjo la motivación de que ellos también sean parte de la generación de recomendaciones, acompañado de lo que pueda estar recomendando el evaluador.

De esta forma, el evaluador se asegura de dar a conocer el contexto que amerita ser abordado para el que no existe un único procedimiento, pero es responsabilidad del evaluador asegurar el evidenciarlo y recomendar una medida de tratamiento.

✓ Aplicación Nº 5: Sistemática para la implementación de acciones de mejora

Se consideró importante que la evaluadora proporcione una sistemática para hacer seguimiento de las recomendaciones planteadas y asegurar el criterio de utilidad de las evaluaciones. Por ello se elaboró la MATRIZ DE ACCIONES DE MEJORA, una herramienta que permite identificar, organizar e implementar el conjunto de acciones de mejora en el proyecto.

Esta herramienta permitió a la responsable del proyecto hacer seguimiento de las medidas, responsabilidades y compromisos asumidos para la mejora del proyecto y ver si estas han sido eficaces en el periodo de su implementación.

El modelo propuesto toma como referencia una de las herramienta del modelo de gestión de calidad para llevar a cabo las acciones correctivas, preventivas o de mejora.

- ¿Cómo se han introducido los modelos dentro del proceso de evaluación?

³⁷ En la definición se cambió el término auditoria por evaluación para explicar el propósito de su definición.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

Entender los conceptos de los modelos de gestión de calidad es el primer paso para introducirlos en el proceso de evaluación. Esta es a su vez una limitación para los evaluadores que no tienen una referencia clara de estos modelos, porque se trata de conocerlas, traducirlas y adaptarlas a los contextos a los que se quiera llevar.

Por otro lado, no sólo es importante conocer el marco conceptual de estos modelos sino también relacionarse con las herramientas que son parte de ellos, lo cual si demanda tener una relación más cercana con estos modelos.

Tener conocimiento y manejo de estas herramientas facilita el benchmarking y una aplicación que favorezca al área que lo está adoptando.

Se ha comprobado que la planificación de una evaluación no tiene por qué desarrollarse exclusivamente a la sombra de un determinado enfoque. La complementariedad ha sido una medida factible con la que se pudo obtener los resultados que buscábamos.

A lo largo del proceso de evaluación se siguió la metodología propuesta por el magister de evaluación y solamente en etapas específicas (que quedaron respondidas con la pregunta anterior) se utilizaron los modelos de gestión que tenían posibilidad de generar algún aporte en el proceso de evaluación. Las herramientas se adaptaron al proceso de evaluación y no al contrario.

- ¿Qué resultados ha tenido la utilización de los modelos en el proceso de evaluación?

La utilización de estos modelos en la evaluación del proyecto BIS ha tenido los siguientes resultados:

- ✓ Graficar la teoría del proyecto en su conjunto.
- ✓ Asegurar en el diseño el enfoque en el beneficiario del proyecto (proveniente del enfoque al cliente) y con ello consecuentemente presentar resultados logrados en estos grupos.
- ✓ Conocer y llevar a la práctica la gestión de la calidad en los proyectos de cooperación.
- ✓ Ser reconocida (como lo fue reconocida por la Agencia) como un procedimiento efectivo y bien gestionado, de claridad metodológica y técnica.
- ✓ El estar abordando y por ello brindar información de los aspectos estructurales y de procesos más relevantes.
- ✓ Presentar hallazgos sustentados en evidencias claras.
- ✓ Identificación de las “causas” que requieren atención.
- ✓ Ofrecer recomendaciones en cada caso que amerita mejoras.
- ✓ Orientar la gestión del proyecto a los resultados e impacto del proyecto.
- ✓ Reconocimiento del sentido de utilidad de los resultados.



IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alkin, M. (1985). *Evaluation roots, Tracing theorists' views and influences*. California. SAGE.
- Ballart, X. (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?* Madrid: MAP.
- Ballart, X. (1996). *Modelos teóricos para la práctica de la evaluación de programas*. Madrid. Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Cianfrani, Ch. y Tsiakals J. (2009). "ISO 9001:2008 Comentada". Madrid. AENOR.
- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. (2010). "Modelo EFQM de Excelencia". Bruselas. Gestión E/i.
- Stufflebeam, D. y A. Shinkfield (1987). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Madrid, Paidós/MEC.
- Bustelo, M (2001). *La evaluación de las políticas públicas de igualdad de géneros de los gobiernos centrales y autonómicos en España: 1995-1999*. Madrid: UCM. Tesis Doctoral. Publicación electrónica.
- Ligeró, J. (2011). "Dos métodos de evaluación: criterios y teoría del programa". Madrid. CEU.
- Cohen, E. y Franco, R. (1993). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Madrid: Siglo
- Ministerio de Asuntos Exteriores. (2001). *Metodología de evaluación de la Cooperación Española*. Madrid: MAE, Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica.
- Ministerio de Asuntos Exteriores. (2007). *Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española*. Madrid: MAE, Secretaría de Estado de Cooperación, DGPOLDE.
- Ministerio de Administración Pública. (2004). *Modelo EFQM de excelencia. Caso práctico para la Administración Pública*. Madrid: MAP.
- Monnier, E. (1992). *Evaluación de la acción de los poderes públicos*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.
- Lifelong Learning programme. (2010). *Survival Kit, Managing Multilateral Projects in the Lifelong Learning programme*. Viena. Die Berater.
- Albertos, M. y Olga Gómez (2010). *Benchmarking en calidad: Estudio comparative y detección de buenas prácticas en entidades de UNAD*. Madrid. UNAD.
- Betts, J; Etta, F; Gayfer, J; Kabell, D; Ngwira, N; Sagasti, F. y Samaranayake, M. (2011). *La evaluación de la declaración de París Fase 2*. Copenhague. IOD PARC.
- DGPOLDE - MAE. (2010). *La Evaluación en la cooperación Española: Informe anual 2009*. Madrid. DGPOLDE.
- Banco Internacional de Reconstrucción y fomento. (2011). *La evaluación de impacto en la práctica*. Madrid. Banco Mundial.

Documentación revisada

- Benito C. (2011). "Mejora continua y Lean Seis Sigma". Madrid.



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid

- (2012). Materiales Magíster en Evaluación de Programas y políticas públicas. Madrid: UCM.
- OCDE. (2010). Estándares de calidad para la evaluación al desarrollo. Madrid: MAE, Secretaría de Estado de Cooperación, DGPOLDE.
- CAD (1995). Principios del CAD para una ayuda eficaz. Manual de la ayuda al desarrollo. Madrid: MundiPrensa/OCDE.
- Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo (2010). OCDE
- Ligerero, J.A., Franco, O., García, O. y Pariente, A. (2010). Informe de evaluación del proyecto Sales Hoy?. Madrid: Cruz Roja Española, Comunidad de Madrid.
- W.K. Kellogg Foundation (2004). Logic Model Development Guide. Michigan: W.K.Kellogg Foundation.
- Alkin, M. (2011). Ponencia: El context del evaluador y de la evaluación: Impacto al llevar a cabo una evaluación. Madrid.



X. ANEXOS

Interim External Evaluation
Period of evaluation: November 2011 – September 15th, 2012

Bilancio di integrazione Sociale per immigrati e apprendimento e sviluppo della dimensione interculturale nelle organizzazioni educative
Project N.º 517984-LLP-1-2011-1-IT-GRUNDTVIG-GMP

3rd Meeting Madrid 9th -10th October 2012

Logos: ERASMUS+, EAQEA, Education and Culture, Lifelong Learning Programme

Index

1. Aims and methodology
2. Project relevance
3. Achievements on the period
4. Process developed to get our current state of art
5. Results
6. How overcome the difficulties identified

Logos: ERASMUS+, EAQEA, Education and Culture, Lifelong Learning Programme

1. Aim and methodology

- * **Aim:** The ex-ante evaluation aims to provide current information in order to refine and adapt the Project implementation.
- * **Evaluation approach:** Theory-driven Evaluation.
- * **Methodology:** Not-experimental.
- * **Techniques:** The following report is supported by a collection of analysis and qualitative and quantitative techniques .

Logos: ERASMUS+, EAQEA, Education and Culture, Lifelong Learning Programme

2. Project relevance

- * The **narrative paradigm** gives meaning to the experience and works on the person's intentions. The self-assessment of competences interweaves with the beneficiary's biography, through his/her narration.
- * The **Balance of Competences** emphasizes the person, as manager of his/her professional project, showing his/her skills and knowledge in order to discover what he/she still needs for the future and to solve his/her limitations.
- * The **Balance has an optimal use** when working with adult people (and also young people) during critical moments of their professional life, as the person is in a critical moment of his/her life and he/she requires more efforts in order to appropriate again of his/her future.

4

2. Project relevance

PROCESS MAP OF BIS PROJECT

Problem
Social reality of the target group
Wants a model of socio-economic competences

Need Analysis,
Intercultural dimension inner to organization (WP2)

Research into best practice with social workers (WP3)

Testing: Testing and training & guidance path (WP 4 & WP5)

Final product,
Elaboration of the model of intervention (WP6)

WP1: **ANALYSIS**

Availability of resources
Management
Communication channels
Changes and adjustments

WP2: **NEED ANALYSIS**

Partners' needs
Partners' resources
Transparency
Added value

WP3: **RESEARCH**

ESF system
Quality of members and facilitators
Innovative action

WP 4 & 5: **DEMONSTRATION**

Formalization
Promotion
Documentation

WP6: **EXPLOITATION**

Multiplication
Monitoring

MISSION
Elaboration of a model of intervention to respond to the needs of immigrants for their promotion and inclusion.
To social workers and their organizations to respond to the needs of immigrants and their organizations.
To activate processes of acculturation (social integration) for immigrants involving the territorial community.

What necessity we are dear?

What we are doing to deal the problem?

What we will get with our participation?

How we are progressing? (Until September 15th, 2012)

6



Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas
Escuela de Gestión
Universidad Complutense de Madrid