

**EVALUACIÓN DE PROGRAMAS E INSTITUCIONES**  
**ALGUNOS ENFOQUES**

**CATALINA MARTÍNEZ MEDIANO**

**DEPARTAMENTO DE MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN  
Y DIAGNÓSTICO EN EDUCACIÓN I  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNED**

# EVALUACIÓN DE PROGRAMAS E INSTITUCIONES

## ALGUNOS ENFOQUES

---

### ESQUEMA DE CONTENIDOS

1. La de evaluación de programas. Concepto, finalidad, dimensiones y funciones
    - 1.1. Concepto de evaluación de programas
    - 1.2. Finalidad y dimensiones de la evaluación
    - 1.2. Funciones de la evaluación
  2. Cuestiones a tener en cuenta en el proceso de realización de una evaluación
    - 2.1. Para quién se hace la evaluación
    - 2.2. Quién debe hacer la evaluación
    - 2.3. Sensibilización hacia la evaluación
    - 2.4. Planificación de la evaluación
    - 2.5. Qué información debe ser recogida
    - 2.6. Los métodos en la evaluación
  3. Los informes de la evaluación y la utilización de los resultados
  4. Los criterios y normas para juzgar la evaluación
  5. Enfoques para la evaluación de los programas y de las instituciones
    - 5.1. Enfoque de evaluación de programas orientada a la toma de decisiones
    - 5.2. Enfoque de evaluación para la mejora de la escuela
    - 5.3. Enfoque de calidad total. El modelo de excelencia europeo
  6. Referencias bibliográficas
  7. Realización de una práctica evaluativa
- 

## **1. LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS: CONCEPTO, FINALIDAD, DIMENSIONES Y FUNCIONES**

### **1.1. Concepto de evaluación**

La evaluación es un proceso y un resultado. "La evaluación es el proceso de determinar el valor y calidad de algo y las evaluaciones son los resultados de este proceso" (Scriven, 1980:18). Evaluar implica determinar los criterios del mérito de lo que se pretende evaluar, los cuales nos van a permitir comprobar la realización. Realizada dicha comparación entre los indicadores, representativos de los criterios, y la práctica, se obtienen unos resultados, y con la valoración de lo conseguido, lo deseable y lo posible, podemos concluir en un juicio evaluativo. La evaluación aporta datos objetivos y valoraciones que deben ayudar a la toma de decisiones de cambios y mejoras de lo evaluado.

La evaluación de programas consiste en la recogida de información sistemática, desde el estudio de necesidades en sus contextos, los programas elaborados para resolverlas, los planes y estrategias de acción para conseguir las metas propuestas, y los efectos logrados. Todo junto contribuye a los fundamentos del juicio concluyente sobre las aportaciones del programa, aportando información suficiente sobre los aspectos positivos que debemos mantener, los aspectos negativos que debemos suprimir y los aspectos del programa que debemos mejorar y los nuevos elementos que debemos introducir.

## **1.1. Finalidad y dimensiones de la evaluación**

La evaluación tiene como finalidad comprobar si un plan, un proyecto o un programa, elaborado para dar respuesta a unas necesidades determinadas y producir el cambio pretendido lo consigue y la calidad con que lo logra. La nota distintiva de la evaluación es la emisión de juicios valorativos fundamentados que orienten la toma de decisiones para la realización de acciones de mejora de los programas, de las condiciones y de los contextos, de los grupos y de los individuos. La evaluación se ha constituido en una disciplina necesaria para conocer el funcionamiento de los programas de cualquier ámbito de la actividad humana: político, económico, social, sanitario, educativo... y de las organizaciones que los desarrollan.

El potencial de la evaluación para la mejora de la calidad de los programas y de las instituciones es de una gran trascendencia al identificar los aspectos positivos y negativos con los que opera un programa y las organizaciones de las instituciones, los diferentes elementos que contribuyen al logro de sus objetivos y orientar, en coherencia, hacia la mejora de las organizaciones, de sus programas y de la puesta en marcha de los mismos.

La evaluación de programas debe abordarse desde una amplia perspectiva, apoyándose en la recogida sistemática de información y análisis riguroso de la misma, centrada en:

- El estudio de las necesidades en sus contextos que han originado el programa;
- La evaluación del programa, de la calidad de sus metas, de su estructura, de sus contenidos, de sus estrategias para su aplicación, en coherencia con las metas y las a las que sirve;
- La evaluación de la planificación para la puesta en acción de los programas, incluidos los recursos necesarios, referidos a la formación del personal y necesarios materiales;
- El seguimiento de la aplicación del programa;
- Los resultados y su impacto, en términos de eficacia y de satisfacción del personal, incluidos los aplicadores y beneficiarios.

La evaluación se convierte, de este modo, en una herramienta para la mejora continua de los planes, proyectos, programas y organizaciones, para la mejora de la calidad en todos los ámbitos, siendo su nota distintiva la emisión de juicios valorativos fundamentados que orienten la toma de decisiones para la realización de acciones de mejora de los programas, de las condiciones y de los contextos, de los grupos y de los individuos.

## 1.2. Funciones de la evaluación

Scriven, en 1967, formuló dos importantes funciones de la evaluación: la *formativa*, para la mejora del programa durante su desarrollo, y la *sumativa*, valorando la eficacia del programa en su totalidad, cuando ha terminado. Los términos *evaluación formativa* y *evaluación sumativa*, acuñados por Scriven, están relacionados con dos modos de sensibilidad hacia las necesidades de evaluación de los programas para su mejora.

La *evaluación formativa* es realizada desde el inicio del programa y durante su desarrollo con el fin de recoger información útil, y a tiempo, de los efectos del programa y de las necesidades de introducir cambios de mejora. Informa a la evaluación sumativa sobre el funcionamiento del programa.

La *evaluación sumativa* es realizada una vez que ha terminado el programa, o en determinados momentos claves, y su objetivo principal es recoger información sobre los resultados finales, y sobre el valor y mérito del programa. Sirve para el rendimiento de cuentas.

La distinción entre evaluación formativa y sumativa podemos verla en el siguiente cuadro:

DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN	EVALUACIÓN FORMATIVA	EVALUACIÓN SUMATIVA
Propósito	Mejorar el programa	Certificar la calidad del programa
Audiencia	Administradores y personal del programa	Consumidores potenciales
Quién la hace	Evaluador interno	Evaluador externo
Cuestiones que se hace	¿Cómo funciona? ¿Qué necesita para mejorar?	¿Qué resultados produce? ¿A qué costo? ¿Qué objeciones debe hacer?
Exigencias del diseño	Medidas válidas y fiables Muestreo suficiente Recogida de información frecuente Resultados a tiempo	Medidas válidas y fiables Muestreo suficiente Recogida de información al final Resultados a tiempo

Cuadro 1.

Otras dos funciones de la evaluación son la *psicológica o sociopolítica*, para motivar e incentivar una conducta deseada, promover apoyo público e incrementar el conocimiento de unas actividades especiales, y la *administrativa*, para el ejercicio de la autoridad

Los términos de evaluación interna y evaluación externa se asimilan a la evaluación formativa, la primera, al servicio de los que están aplicando el programa y para que conozcan cómo está funcionando y puedan introducir cambios de mejora, y a la evaluación

sumativa, la segunda, para conocer los resultados del programa y rinda cuentas ante la sociedad. La evaluación interna también se encuentra asimilada al término de autoevaluación, para significar que es realizada por los agentes internos de la institución.

Cuando se inicia un proyecto de evaluación de una institución se habla de *evaluación institucional*, y presupone las dos funciones de la evaluación, *la evaluación interna, o autoevaluación, y la evaluación externa* como rendimiento de cuentas. Desde el enfoque de evaluación institucional, se cubre el doble objetivo de conocer cómo funciona la institución, con un primer objetivo de la *evaluación diagnóstica*, para introducir los ajustes necesarios en la conceptualización del programa, en los recursos materiales, la formación del personal y los medios económicos necesarios para realizar las mejoras. El segundo objetivo sería el de informar a la sociedad sobre cómo trabaja la institución para conseguir los objetivos que se ha marcado, y los hace explícitos, y qué logros consigue, fundamentada esta información en la evaluación interna, o autoevaluación, y en evaluación externa, o certificación por evaluadores externos, lo que garantiza la credibilidad de los informes de la evaluación.

## **2. CUESTIONES A TENER EN CUENTA EN EL PROCESO DE REALIZACIÓN DE UNA EVALUACIÓN**

### **2.1. Para quién se hace la evaluación**

La evaluación está al servicio de los diferentes grupos implicados en el programa a evaluar:

- Los responsables del programa,
- Los que lo llevan a la práctica,
- Los que se benefician de los servicios del programa,
- Las empresas que emplean a los formados en el programa.
- La sociedad.

Cuando se decide realizar la evaluación de un programa, o de una institución, hay que identificar los diferentes grupos implicados y sus necesidades de información.

El evaluador, o evaluadores, debe atender las necesidades de información de quien debe tomar las decisiones, pero también las necesidades de información de las personas que están implicadas en el funcionamiento de los programas, informándoles de los resultados de la evaluación. Los evaluadores, tras analizar la finalidad del programa, su funcionamiento, y contrastar las diferencias entre el programa en su concepción y el programa en uso, y las causas de las diferencias, deben informar en qué debe cambiar y mejorar y cómo mejorarlo en coherencia con los cometidos iniciales del programa, siendo recomendable que incorpore las nuevas necesidades actuales y las previstas en el futuro.

### **2.2. Quién debe hacer la evaluación**

La evaluación debe ser realizada por un equipo de expertos, pudiendo ser externo o interno a la institución, comprometido con la idea de la evaluación para la mejora, siendo conveniente, en este último caso, si fuera necesario, que recibieran asesoramiento específico sobre cómo actuar para realizar la evaluación.

El papel del evaluador es proporcionar a los responsables de la organización y aplicadores de los programas, un plan preciso de evaluación, que incluya estrategias de información y formación para lograr la colaboración y la implicación de todos en la realización de la evaluación, y asimismo, en la colaboración de la puesta en marcha de las acciones que se deriven de los resultados de la evaluación.

### **2.3. Sensibilización hacia la evaluación**

Antes de iniciar una evaluación se debe informar a todos los grupos implicados en la institución y en el programa de la intención de la evaluación, de sus objetivos y de los ámbitos en los que se va a centrar.

Las intenciones de evaluar una institución, o un proyecto o un programa que se está aplicando, deben de ser conocidas por todos, y en ella deben estar comprometidos tanto la dirección de la institución como los que aplican el programa y los beneficiarios del mismo. De ese modo estarán dispuestos a asumir sus resultados y a emprender los cambios que se deriven de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

El evaluador debe explicar su concepción de la evaluación, las funciones que cumplirá, el tipo de información que debe ser recogida, los métodos e instrumentos de recogida de datos e información, y cómo se analizarán. Aclarar estas cuestiones al inicio, ayudará a evitar conflictos durante el proceso y al final de la evaluación.

Las evaluaciones deben ser sensibles a los posibles temas políticos implicados, por lo que el evaluador, o equipo, debe consultar al personal que toma las decisiones entrevistarse con los grupos que aplican el programa y con sus beneficiarios, y como consecuencia de la información recogida debe realizar una valoración de la adecuación, en ese momento y contexto, de la realización de la evaluación.

### **2.3. Planificación de la evaluación**

Para elaborar un plan de evaluación se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Identificación de las metas de organización, de las metas de los programas y de las estrategias para su aplicación, incluidas las funciones de los que lo aplican.
- Identificación de las condiciones reales sobre en las que el programa se aplica y su incidencia en el logro de las metas.
- Desarrollo de un marco general de estrategias para la aplicación del programa

para el logro de las metas, mediante la modificación de las condiciones y funciones.

- Especificación de los recursos necesarios humanos y financieros, designación de las responsabilidades individuales para la realización de las actividades de intervención y formulación o reformulación del programa para conseguir los objetivos.
- Para después valorar los resultados en términos de eficacia en la consecución de las metas, y en términos de satisfacción del personal y los beneficiarios del programa.

Cada vez más se ven necesarios los acuerdos en la aplicación de enfoques de evaluación aceptados por la mayoría, incluso cuando las propuestas partan desde las administraciones públicas.

El proceso seguido para realizar una evaluación puede diferir dependiendo de la concepción evaluativa que la guíe. Así el enfoque de “*Evaluación orientada al logro de los objetivos*” de Tyler, que concibe la evaluación como la actividad dirigida a determinar si las metas se han cumplido, recomienda seguir las siguientes fases:

- 1º Identifique y enuncie las metas del programa en términos de conducta observable
- 2º Elabore instrumentos de recogida de datos
- 3º Recoja los datos de la realidad
- 4º Interprete los hallazgos
- 5º Haga recomendaciones

Si el enfoque utilizado es el de “*Evaluación Repondiente*”, de Stake, especifica doce pasos interactivos, en un modo característico del enfoque de investigación naturalista, que puede adoptar una secuencia circular, como las horas en la esfera de un reloj. Son las siguientes:

1. Hable con las personas implicadas en el programa.
2. Identifique las metas del programa.
3. Revise las actividades del programa.
4. Descubra los intereses y preocupaciones de los grupos implicados.
5. Determine las preocupaciones claves.
6. Identifique las necesidades de profundizar en determinados temas y recoger más información sobre ellos

7. Seleccione los observadores, los jueces o comités y los instrumentos de recogida de datos.
8. Observe y analice los antecedentes, los procesos y los resultados.
9. Recoja información sobre los temas claves, categorice y ordene por su importancia, prepare informes descriptivos.
10. Valide la información, contrastándola con los distintos grupos implicados.
11. Presente los resultados a los grupos o audiencias.
12. Elabore informes para los diferentes grupos de audiencias.

Sin embargo, en estos doce puntos puede observar una primera fase de acercamiento al programa y a las personas implicadas, para identificar las metas y actividades del programa, y los intereses y preocupaciones de los grupos implicados, en relación con el programa y su contexto, una segunda fase de acuerdos en la que se determinan las preocupaciones y los intereses, una tercera fase de acción de recogida y análisis de la información acerca de los antecedentes, los procesos y los resultados, en una forma de hacer característica de la investigación naturalista, en la que se toma información de numerosas fuentes e informantes, se categorizan y ordenan los temas relevantes, se contrasta la información y se amplía la información si fuera necesario, y finalmente, en una cuarta fase, se informa a los diferentes grupos de los resultados, incluyendo acuerdos de acciones futuras.

La colaboración entre los promotores de la evaluación, los participantes, los beneficiarios del programa y los evaluadores es defendida en la totalidad de los enfoques de evaluación. Incluso cuando el evaluador sea externo a la institución, debe trabajar en estrecha colaboración con las personas implicadas en el programa, con el fin de conocer cómo funciona el programa y las dificultades con las que se encuentran para aplicarlo de acuerdo con su concepción teórica.

Conocer las diferencias entre el programa en su concepción y el programa en uso, y a qué puedan deberse, sólo podrá realizarse mediante la colaboración entre los promotores del programa, los que lo aplican y los que lo evalúan.

## **2.4. Qué información debe ser recogida**

La evaluación alcanza a casi todo: las metas de los programas, los contextos en los que se desarrolla, su planificación, su realización en su proceso y en sus resultados. La evaluación es aplicada a proyectos, a programas, a materiales instruccionales, a estudiantes, a profesores y a instituciones, siendo necesario delimitar e identificar, en la fase primera o de planificación de la evaluación, de un modo claro y preciso, lo que se va a evaluar, siendo fundamental para que la evaluación tenga éxito.

Las cuestiones principales que deben ser atendidas en todas las evaluaciones son las siguientes:

- Análisis relacionados con los contextos y el estudio de necesidades,
- Análisis sobre la conceptualización y diseño de los programas,
- Análisis de las estrategias para la implementación de los programas, incluida la formación de los que lo deben aplicar y los medios y recursos para aplicarlo,
- Análisis de los procesos para comprobar cómo si se está aplicando en coherencia con los objetivos y plan, resultados que va obteniendo en diversos momentos de su aplicación,
- Análisis de los resultados una vez aplicado el programa,
- Valoración de la utilidad del programa, incluyendo sus efectos en relación con las necesidades que pretende satisfacer, estimando su eficacia y la relación entre costos y eficacia, y costos y beneficio,
- Propuestas para la elaboración de planes de mejora, y estrategias para su aplicación y seguimiento.



## Figura 1.

Los prerequisites para valorar los impactos de una intervención evaluativa -sus resultados últimos-, son los siguientes:

- El programa que pretendemos evaluar debe tener sus objetivos suficientemente bien articulados para hacer posible identificarlos y elaborar a partir de ellos indicadores que permitan medir las metas logradas, o, de otro modo, el evaluador deberá ser capaz de delimitar, de un modo razonable, dichos objetivos.
- El programa ha debido ser aplicado en su mayoría, no sólo en parte, de modo que no haya dudas para poder evaluar si los elementos críticos han sido realizados adecuadamente a sus objetivos.

Por ello es importante la función de seguimiento de la aplicación del programa con el fin de resolver dos interrogantes principales:

1. Si la realización de los procesos es congruente o no con las especificaciones del programa,
2. Si el programa alcanza adecuadamente, o no, a la población objeto para quien se ha elaborado.

## **2.5. Los métodos en la evaluación**

La evaluación de programas es una modalidad de investigación aplicada que utiliza las metodologías de las Ciencias Sociales. Veamos el siguiente cuadro que muestra los posibles métodos y técnicas para la recogida de información en la realización de la evaluación de programas:

<b>LOS MÉTODOS EN LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS</b>			
<b>FINALIDAD</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>OBJETO</b>	<b>MÉTODOS y TÉCNICAS</b>
<b>ANÁLISIS DE NECESIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El contexto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas y sus contextos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de evaluaciones previas</li> <li>• Análisis de necesidades Lectura de informes, Encuestas</li> </ul>
<b>DISEÑO DEL PROGRAMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del programa y de sus metas</li> <li>• Adecuación a las metas y al contexto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas</li> <li>• Contenido</li> <li>• Estructura del programa</li> <li>• Viabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido</li> <li>• Evaluación de expertos</li> <li>• Evaluación de los recursos del contexto</li> </ul>
<b>IMPLANTACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación a la situación de partida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias</li> <li>• Actividades</li> <li>• Secuencias</li> <li>• Clima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la planificación</li> <li>• Evaluación de los recursos</li> </ul>
<b>ANÁLISIS DE LOS PROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación</li> <li>• Marco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatación</li> <li>• Criterios</li> <li>• Referencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de los ritmos del programa</li> <li>• Evaluación de la participación y satisfacción</li> </ul>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida logros</li> <li>• Valoración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatación</li> <li>• Criterios</li> <li>• Referencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de logros en coherencia con los criterios</li> <li>• Evaluación de la satisfacción</li> </ul>
<b>PROPUESTAS DE MEJORA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidad</li> <li>• Mejoras</li> <li>• Cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe y propuestas de mejoras</li> <li>• Planificación y seguimiento</li> </ul>

Figura 2.

Dada la complejidad que las organizaciones y los programas encierran, tanto para la evaluación de necesidades iniciales, como del diseño del programa para contribuir a la solución de las mismas, como la planificación de su puesta en funcionamiento y su aplicación, y de sus resultados, las metodologías de recogida de información y análisis de la misma que utiliza la evaluación, puede incluir todos los enfoques de investigación, dependiendo de sus objetivos, y dimensión, y por lo tanto, diversidad métodos, técnicas e instrumentos, imponiéndose el principio de complementariedad metodológica.

### **3. LOS INFORMES DE LA EVALUACIÓN Y LA UTILIZACIÓN DE SUS RESULTADOS**

Los informes de la evaluación deben mostrar:

- Las cuestiones que han aconsejado la evaluación
- Los procesos seguidos
- Las fuentes de donde toman sus datos
- Los métodos, técnicas e instrumentos utilizados
- Los criterios que llevan a emitir los juicios valorativos

- Las recomendaciones.

Los evaluadores deben informar a todos los grupos interesados en saber, por lo que no debe limitarse a un único estilo de informe. La información evaluativa debe aportar nuevas luces sobre las concepciones de los problemas sociales o sobre la teoría implícita de las actividades de los programas.

La evaluación no es sólo una actividad técnica sino que es, también, una investigación diseñada para dirigir el proceso de formación política. Por ello, el evaluador debe ser consciente de que la información de una evaluación debe llegar allí dónde se toman las decisiones, de un modo adecuado, y a tiempo.

Algunas de las variables que afectan a la utilización de los resultados de las evaluaciones son las siguientes:

- a) La pertinencia de la realización de la evaluación,
- b) La comunicación entre los promotores de la evaluación, los evaluadores, aplicadores de los programas y su beneficiarios,
- c) La participación de los implicados en el programa,
- d) La información a los implicados en el programa,
- e) La factibilidad de la utilización de los resultados.

Queda claro, en esta ordenación, que una evaluación aportaría una información utilizable, si es posible y pertinente hacerla, y si se ha establecido una relación adecuada y transparente, informando de las intenciones de la evaluación a los participantes y beneficiarios, ya que de otro modo la información aportada habría que valorarla con ciertas dudas de verosimilitud, lo que afectaría al uso de los resultados. Si los grupos y personas implicadas en el programa han sido informados y han colaborado en la evaluación, será más factible que acepten los resultados y colaboren en las propuestas de cambio que se deriven de las conclusiones de la evaluación.

#### **4. CRITERIOS Y NORMAS PARA JUZGAR LA EVALUACIÓN**

De acuerdo con Stuffblebean y Shinkfield (1987) las normas por las que deben ser juzgadas las evaluaciones son las siguientes:

**Normas de utilidad:** Para asegurar que sirve a las necesidades de información práctica, centrada en cuestiones importantes. Los estándares de utilidad guiarán la evaluación de tal forma que sean relevantes, oportunos y de influencia. Deben facilitar informes basados en evidencias, sobre aspectos positivos y negativos y debe aportar soluciones para mejorar.

**Normas de viabilidad:** Para asegurar que la evaluación es realista y prudente. Debe utilizar procedimientos eficientes que no ocasionen demasiados problemas.

Los estándares de viabilidad reconocen que las evaluaciones se realizan en contextos naturales, sus diseños deben ser operativos y sus gastos, en material, personal o tiempo, no deben exceder al requerido por las cuestiones de la evaluación.

**Normas de honradez:** Para asegurar que la evaluación es conducida legal y éticamente, basada en compromisos explícitos que aseguren la necesaria cooperación, la protección de los de los grupos implicados y la honestidad de los resultados.

**Normas de precisión:** Para asegurar que la evaluación revela y comunica la información encontrada; describe con claridad el objeto evaluado en su evolución y en su contexto; revela las virtudes y defectos del plan de evaluación, de los procedimientos y de las conclusiones y proporciona conclusiones válidas y fidedignas. Las conclusiones y los juicios deben ser coherentes con los datos.

Estas normas sirven de guía para la realización evaluaciones con el fin de que sean útiles, factibles, éticas y exactas, requisitos fundamentales para que la evaluación cumpla con su objetivo primordial: la toma de decisiones informada que permita introducir mejoras ajustadas a las necesidades reales que motivaron el diseño del programa. La aplicación de estos cuatro grupos de normas aseguran:

**Una evaluación integral** que afecta a la organización y a las personas implicadas en el programa, desde sus metas y objetivos, hasta la planificación, estrategias, secuenciación y recursos para conseguirlos, los resultados y sus conclusiones y valoraciones.

**Una evaluación sistemática**, estructurada siguiendo un plan consensuado, asegurando la objetividad y honradez de los resultados.

**Una evaluación innovadora**, que permite ir comprobando el progreso, así como los elementos que inciden en la mejora continua del programa.

**Una evaluación para la mejora**, que al ser exacta por fundamentarse en evidencias contrastadas, permite establecer planes de mejora a corto y medio plazo y la valoración progresiva de los avances.

## **5. ENFOQUES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS Y DE LAS INSTITUCIONES**

Vamos a presentar brevemente algunos de los enfoques de evaluación de programas. Mencionaremos el enfoque de Stufflebeam, centrado en la evaluación para informar a aquellos que deben tomar las decisiones de cambio y mejora tras la evaluación de un programa, proyecto, reforma o institución. El enfoque centrado en la mejora de la escuela, de Ainscow, Hopkins y otros, y por último, el Modelo Europeo de Excelencia de la Asociación Europea de Gestión de la Calidad, aplicado a centros educativos, dentro del enfoque de Calidad total.

### **5.1. La evaluación de programas orientada a la toma de decisiones**

Desde este enfoque, la evaluación consiste en un proceso para identificar, obtener y proporcionar información acerca de un programa valorado en sus metas, en su planificación, en su realización y en su impacto, con el propósito de guiar la toma de decisiones, proporcionar información y contribuir a su comprensión y con el criterio de su valor (como respuesta a las necesidades) y su mérito (calidad con la que lo consigue). (Stufflebeam y Shinkfield, 1987).

Todo programa es un plan elaborado y organizado, al servicio de metas consideradas valiosas, en respuesta a unas necesidades detectadas. Los programas se suelen caracterizar por las siguientes notas:

**Complejidad:** de elementos organizativos, orientados a dar una respuesta adecuada a las necesidades a las que sirve, normalmente integrado por diferentes saberes procedentes de ámbitos multidisciplinares, y por múltiples personas responsables de realizarlos y ponerlos en marcha, y diversidad de medios y recursos para asegurar su éxito.

**Duración:** para el logro de las metas de los programas, requiere tiempo para desarrollar y afianzar los cambios de mejora perseguidos, ya sea de habilidades, actitudes o comportamientos, contando, siempre, con la colaboración de las personas implicadas en el mismo.

**Procesualidad:** traducibilidad de las metas de los programas para su aplicación, en coherencia con los fines pretendidos.

**Mantenimiento y transferencia:** de los logros y su transferencia a otros ámbitos y actividades del sujeto.

### ***5.1.1. Marco conceptual de la evaluación orientada a la toma de decisiones***

Stufflebeam y colaboradores desarrollaron un marco conceptual para ayudar a los organizadores y administradores de los programas y de las instituciones a enfrentarse a cuatro tipos de evaluaciones, y sus correspondientes decisiones:

**La evaluación del contexto** consistente en determinar las necesidades de un programa educativo para definir sus objetivos. Sirve a decisiones de planificación,

**La evaluación de entrada** indica los recursos disponibles, los posibles programas alternativos y los planes más adecuados sobre cómo se debe proceder para la implantación del programa. Sirve a las decisiones de estructura, recursos.

**La evaluación de proceso** nos dice cómo se está realizando el plan previsto y las revisiones necesarias. Está al servicio de las decisiones de aplicación del programa.

**La evaluación de producto** nos informa sobre los resultados

obtenidos, si han sido satisfechas o reducidas las necesidades y qué se debe decidir sobre el programa después de su aplicación: modificarlo, suprimirlo, completarlo. Sirve a las decisiones de modificación, actualización.

Para proporcionar información a quienes deben tomar decisiones, Stufflebeam y colaboradores identificaron los principales tipos de decisiones que se afrontan para así crear las estrategias evaluativas adecuadas y sus correspondientes estrategias para la recogida de información que aportara datos basados en los hechos sobre los programas. Identificó los siguientes tipos de decisiones:

***Decisiones de realización de proyectos.*** Relacionadas con asuntos como los siguientes: ¿Cómo interesar a los profesionales en la realización del proyecto? ¿Cómo distribuir los recursos? ¿Cómo obtener apoyos? ¿Cómo mantener los apoyos? ¿Cómo formar a los profesionales para mejorar los procesos?.

***Decisiones de cambios para la mejora.*** Relacionadas con la conveniencia de: continuar con el mismo proyecto, retirarlo o unirlo a otro nuevo basándose en los informes sobre la realización del proyecto, y buscar fondos y apoyos.

***Decisiones de planificación.*** Dependiendo de las metas ayudarán a especificar lo que se pretende en cada proyecto. La selección de las metas debe estar en consonancia con las necesidades de los beneficiarios del programa y de la sociedad. La evaluación del contexto está al servicio de las decisiones de planificación que ayudará a seleccionar las metas del proyecto.

***Decisiones de estructura.*** Hacen referencia a los recursos necesarios para alcanzar las metas o para subsanar las necesidades valoradas.

Con ello se llegó a la estructura básica del enfoque CIPP, cuyas siglas se relacionan con: C: Contexto, I: Input, entrada, P: Proceso, P: Producto. Su relación podemos verla en el siguiente diagrama:

**C: La evaluación del Contexto,** para la valoración de necesidades, mediante estudios de necesidades que conducirán a priorizar acciones conducentes a solucionarlas, y desarrollar los programas organizados en torno a las metas;

Los programas deben ser evaluados antes de su puesta en funcionamiento, mediante consulta a expertos. Hay que valorar el programa teniendo en cuenta las metas a las que sirve, la calidad misma de las metas, la calidad estructural del programa, y la calidad de sus contenidos, estrategias y acciones para aplicarlo.

**I: La evaluación de Entrada,** para valorar las propuestas, los recursos y las condiciones para su puesta en marcha. Para garantizar la aplicabilidad del programa se debe hacer una valoración de las condiciones requeridas, en formación de personal y de recursos, de oportunidad psicológica y sociológica, de modo que favorezca que el programa pueda aplicarse con las condiciones que garantice su viabilidad, en respuesta a las necesidades.

**P : La evaluación del Proceso** para valorar la realización de las propuestas y sus efectos; la evaluación del programa en acción, en su desarrollo. Para ello habrá que recoger información durante el proceso, para comprobar si las condiciones de desarrollo y aplicación del programa son adecuadas, las acciones son coherentes con los objetivos, y las metas intermedias se van consiguiendo.

Esta información del progreso nos permitirá constatar las aportaciones del programa para conseguir las metas a las que sirve, la satisfacción de las personas inaplicadas en la puesta en marcha del programa, y de aquéllas a las que se dirigen sus efectos, así como para conocer los posibles defectos y efectos no planeados, los no deseados, y poder corregirlos a tiempo, antes de que termine el programa, lo que permitirá tomar decisiones a tiempo, introducir medidas correctoras.

La evaluación de los procesos supone la función formativa de la evaluación, que aportará información necesaria para comprender la evaluación de los resultados, de los efectos del programa.

**P : La evaluación del Producto** para comprobar la eficacia del programa, ya sea en sentido absoluto o relativo, de cara a mantenerlo, mejorarlo o suprimirlo, lo que supone analizar la información de los resultados para valorarlos, fundamentados en los hechos, de forma objetiva y argumentada, lo que ayudará a la toma de decisiones de continuidad del programa, de mejora o de cambio de programa.

Las metodologías utilizadas en el modelo CIPP, en coherencia con sus fines, son:

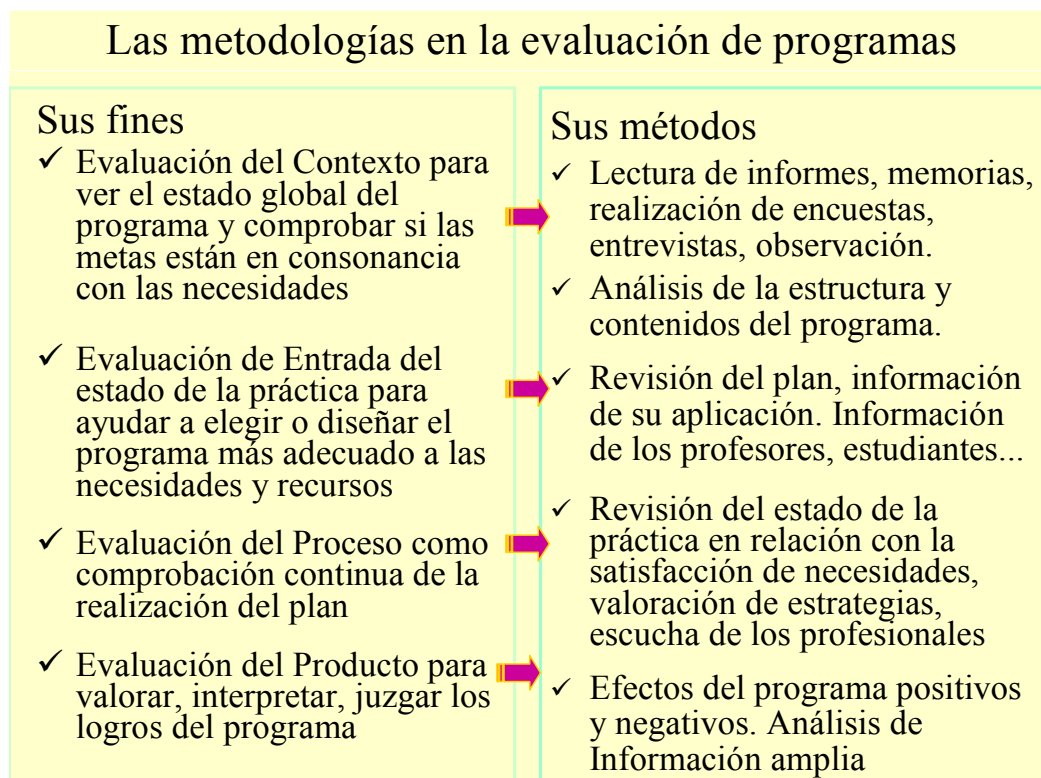


Figura 2.

## **5.2. La evaluación para la mejora de la escuela**

### ***5.2.1. Concepción de la evaluación***

El movimiento de la *mejora de las escuelas*, promueve aprovechar el impulso de las Reformas Educativas para mejorar la práctica educativa. Pero la eficacia de dichos proyectos y sus prioridades estará más garantizada si se llevan a cabo de acuerdo con las necesidades que más conviene a los alumnos de cada escuela (Ainscow, et al, 2001:14), y guiados por principios que garanticen su elaboración, planificación, desarrollo y logros de calidad.

Desde este enfoque, se define la evaluación como el proceso de delinear, obtener y proporcionar información útil para la toma de decisiones sobre los programas educativos y los currículos. Destaca su interés en la evaluación de un programa curricular, no sólo para tomar decisiones finales sino a lo largo del proceso del desarrollo del currículo. De acuerdo con esto, se reconoce la relación mutua entre evaluación y desarrollo -o mejora-, y su continua, orgánica y reflexiva contribución al pensamiento y acción sobre el currículo.

En esta concepción de evaluación está implícita su realización por evaluadores internos, por los propios profesores, con un enfoque de investigación-acción colaborativa.

### ***5.2.2. Los principios para la realización de proyectos de mejora***

Los principios que deben regir la realización de los proyectos, de acuerdo con Ainscow y otros (2001:14), son los siguientes:

- La “visión” de la escuela que queremos debe ser el resultado de la contribución de todos los miembros de la comunidad escolar.
- La consideración de las presiones externas de cambio que demanda la sociedad, las familias, los estudiantes, como oportunidades para asegurar las prioridades internas.
- La creación de condiciones de aprendizaje necesarias para todos los miembros de la comunidad educativa.
- La promoción de la evaluación y el control de la calidad de la institución como responsabilidad de todo el profesorado.

Estos principios generan sinergia: el todo es más que la suma de las partes. El marco de la acción de formación debe centrarse en el proyecto y en las estrategias necesarias para llevarlo a cabo, contextualizadas en el centro educativo y su entorno.

La lógica de la mejora en la escuela para por las siguientes fases:

1. Análisis de las necesidades de mejora, y desarrollo y priorización de las mismas.
2. Elaboración de proyectos en coherencia con las necesidades.
3. Concreción de las estrategias necesarias para llevarlos a cabo.
4. Establecimiento de las condiciones necesarias para realizar los proyectos.

Estos cuatro elementos se ven afectados por la historia de la organización del centro, la implicación de sus miembros en los procesos de cambio y los resultados obtenidos, por lo que es importante mejorar:

**La cultura escolar**, definida como el conjunto de valores, creencias y normas que caracterizan el comportamiento de los miembros de un entorno organizativo. Una cultura de consenso, colaborativa, en la que los propósitos de la institución, su misión y objetivos, concretados en la formación de alta calidad de sus alumnos y profesores, favorece el desarrollo de un clima favorable a la consecución de la misión de la institución.

**La historia y organización del centro.** La estructura organizativa de una institución es el reflejo de los valores y actitudes de sus miembros. La mejora de los centros educativos es más factible cuando los proyectos seleccionados son posibles de realizar con una buena elaboración, planificación, concreción de las estrategias y recursos y formación de las personas que lo van a llevar a cabo.

### **5.2.3. La mejora de la escuela como viaje**

Se viaja en una dirección guiada por objetivos, por procedimientos y por una visión que refleja el conjunto básico de valores de la organización. Y el viaje no lo realiza una sola persona, sino el grupo de personas que integran la institución, un centro educativo en este caso. (Ainscow, Hopkins, Southworth, West, 2001:125 y ss).

Un proyecto innovativo de mejora tendrá más seguro su éxito si se apoya en un proceso simultáneo de mejora de las condiciones de gestión del centro y además se enmarca en la dinámica global del centro, dado que la mejora institucional se concibe como un proceso holístico, global, no fragmentado. Todo proyecto de mejora es transversal e implica a la totalidad de la institución.

Estos esfuerzos innovativos de mejora se verán beneficiados si los centros educativos reconocen y aprovechan las oportunidades de las reformas educativas promovidas desde las Reformas y Políticas Educativas Públicas en una prioridad hacia el propio centro. Si además se promueve la gestión por procesos transversales, interdepartamentales, en equipos y liderazgo extenso que respalden los proyectos de mejora del centro educativo, las mejoras beneficiarán a todos.

Para lograrlo hay que priorizar las necesidades de cambio de las condiciones de gestión del centro a través del:

- Liderazgo participativo
- Búsqueda del consenso en la visión, misión, proyectos
- Compromiso en la formación del profesorado, de los empleados

- Establecimiento de alianzas con instituciones externas y la comunidad próxima para que apoyen y contribuyan al cambio
- Trabajo en equipo
- Gestión por proyectos
- Revisión y evaluación continua
- Informes basados en evidencias recogidas con rigurosidad
- Propuestas de mejora basadas en necesidades sentidas y expresadas.

Cuando se emprenden innovaciones, los centros educativos deben crear las condiciones internas para poderlos llevar a cabo. Los proyectos deben vincularse a las condiciones, en los siguientes aspectos:

- Tiempo de preparación, planificación, formación.
- Organización del trabajo.
- Liderazgo para el mantenimiento del impulso hacia el cambio. Generar compromiso e involucración de las personas implicadas en el cambio: profesores, alumnos y familias. Conseguir apoyos de formación externos. El líder de los proyectos es un factor clave para su éxito.
- Enfoque del cambio: "piensa en lo grande y empieza por lo pequeño". Ten clara la meta, pero consíguela mediante pasos estructurados, ordenados y secuenciados para conseguir el fin, revisados y valorados de forma continua.

Las preguntas claves para la mejora escolar y las acciones para resolverlas, son:

**1ª. ¿Dónde estamos ahora?**

- Analizar las condiciones internas del centro educativo.
- Fomentar la participación en el análisis de las condiciones actuales.

**2ª. ¿Dónde quisiéramos estar?**

- Dialogar sobre la escuela que queremos: la visión.
- Identificar las prioridades de mejora.

**3ª. ¿Cómo llegaremos?**

- Identificar las necesidades para realizar los proyectos: necesidades de formación, recursos
- Planificación de los proyectos, concreción de la estrategias, descripción de los recursos, determinación de los criterios de valoración de la realización y su calidad

**4ª. ¿Qué debemos hacer para conseguirlo?**

- Dialogar sobre los procesos, sobre las dificultades, sobre los avances
- Revisar frecuentemente el progreso conseguido, en contraste con el proyecto planeado.

**5ª. ¿A dónde iremos después?**

- Nuevos proyectos de mejora en coherencia con la información aportada del

- proyecto, su realización y sus logros
- Consolidar los procesos de mejora: diseño, planificación, realización, revisión, mejora.

Lo importante para que la visión y la misión tengan éxito es involucrarse e implicar a todos los miembros en la "construcción de la visión". Los métodos de investigación, y las técnicas de recogida y análisis de la información, junto con los conocimientos sobre organización de centros educativos, y diseño y aplicación de programas educativos, nos ayudarán a responder a las cuestiones planteadas.

### 5.3. Los enfoques de Calidad Total y el Modelo de Excelencia Europeo

Todo modelo es una descripción teórica de una realidad que trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar. Tras definir las características teóricas del modelo se elaboran criterios de calidad para compararlos con su realización.

#### 5.3.1. El concepto de la calidad

El concepto actual de “calidad de la educación”, como meta de toda institución educativa, asume un enfoque global de gestión de la institución hacia la consecución de metas de calidad para todos y con la colaboración de todos los implicados en la institución educativa.

La calidad abarca a todas las funciones y actividades de la institución y debe estar vinculada a las necesidades relevantes de la sociedad en un ámbito y contexto dado. Las necesidades para la realización de los procesos, de los productos, de los servicios deben estar establecidas y especificadas; sin embargo, a veces existen necesidades que no están explícitas siendo conveniente identificarlas y definir las para poder satisfacerlas con lo que se sorprenderá al cliente con servicios en los que no había pensado, aportando valor añadido.

#### 5.3.2. Los principios de la Calidad Total

Los Sistemas de gestión de calidad, se fundamenta en los principios que quedan reflejados de modo interactivo en el siguiente diagrama (tomado de [www.iso.quema](http://www.iso.quema) ,2000):

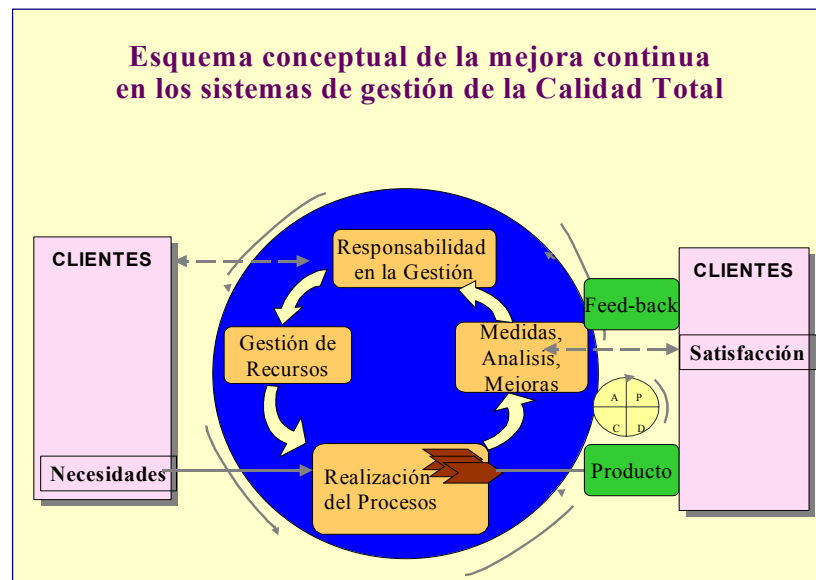


Figura 3.

Dichos principios son definidos dentro del enfoque de Calidad Total para la gestión de las organizaciones, y han sido adoptados por el Modelo Europeo de Excelencia, en los

términos en que a continuación se indica:

***Orientación al usuario.*** El usuario es la persona que se beneficia directamente de las actividades de la organización. En el caso de los centros educativos es el alumno, su familia y la sociedad. El centro educativo ha de identificar a sus clientes, identificando asimismo sus necesidades y expectativas para satisfacerlas.

La excelencia depende del equilibrio y satisfacción de las necesidades de todos los clientes relevantes, incluidas las personas que trabajan en la organización, los que solicitan sus servicios, los proveedores y la sociedad en general, así como todos aquellos con intereses, de un tipo u otro, en la organización.

***Liderazgo y coherencia con los objetivos.*** El comportamiento de los líderes de una organización comprometida con la calidad, debe contribuir a la definición de la visión, misión y estrategias conseguirlas, para satisfacer las necesidades del cliente, basándose en la claridad y unidad de propósito, favoreciendo la creación de un entorno en el cual a la organización y las personas que la integran puedan alcanzar la excelencia.

***Desarrollo, implicación y reconocimiento de las personas.*** El Modelo de Excelencia Europeo otorga un papel importante a las personas que trabajan en una organización, y considera decisiva su participación e implicación en los procesos de mejora. El trabajo cooperativo entre los diferentes actores, redundará positivamente, en beneficio de todos.

El potencial de cada una de las personas que trabajan en una organización se potencia y aflora cuando se comparten valores en una cultura de confianza mutua y en la toma de decisiones, lo cual anima a la involucración de todos hacia el logro de los objetivos de la organización.

***Enfoque por proyectos.*** La institución consigue mejores rendimientos cuando trabaja en torno a proyectos de mejora tendentes a dar respuesta a las necesidades detectadas. Los proyectos son planificados y solventados con los recursos necesarios para llevarlos a cabo mediante una cadena sucesiva de procesos en torno a la organización general del centro, el clima escolar concretado en las relaciones entre todos los miembros de la comunidad, en los proyectos educativos de centro y aula, en los proyectos de desarrollo de áreas de contenidos curriculares, incluyendo las estrategias de enseñanza aprendizaje, la orientación y tutoría y la participación e implicación en y de la comunidad.

***Gestión por sistemas y hechos para la toma de decisiones.*** Las mejoras propuestas deben estar fundamentadas en la información fiable que incluye las percepciones de los miembros de la institución y de los clientes. Todas las actividades deben estar interrelacionadas y ser gestionadas sistemáticamente, con la comprensión e implicación de todos los miembros de la institución. El conjunto, el todo, es más que la suma de sus partes. Las decisiones a tomar y los proyectos consecuentes deben derivarse del conocimiento sistemático y riguroso del funcionamiento actual de la organización.

***Relaciones con los proveedores mutuamente beneficiosas y desarrollo de alianzas.*** Se refiere a las personas, instituciones u organizaciones que suministran productos, servicios o conocimientos al centro educativo. La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus colegas unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración, buscando alianzas externas y aprovechamiento de sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos y de su personal. Basadas en la utilización de sistemas de certificación de la calidad.

***Aprendizaje, innovación y mejora continua.*** El rendimiento de una institución se maximiza cuando se fundamenta en la gestión y la contribución compartida del conocimiento dentro de una cultura de aprendizaje, innovación y mejora continuos. La revisión de los resultados, en coherencia con los criterios previos utilizados en la definición de los proyectos y programas, como son la misión, la política y la estrategia, y los elementos que la determinan: la formación del personal, las colaboraciones y utilización de los recursos, la determinación de los procesos, la planificación y realización de los mismos y su evaluación, subrayando la importancia de la retroalimentación, basada en la recogida de información fidedigna que permita introducir cambios en pos de una mejora continua mediante el aprendizaje organizacional, la innovación y la mejora permanente.

***Ética y responsabilidad.*** Los intereses de una organización, incluidos los de su personal, son mejor servidos si se adoptan enfoques éticos que excedan las expectativas y las normativas de la comunidad. Los miembros de cualquier organización han de comportarse de acuerdo con una ética que otorgue significado a las acciones individuales más allá del que pueda derivarse de las normas o requisitos legales. En el ámbito de lo educativo este planteamiento adquiere especial importancia: la ética de servicio ha de impulsar a todo el personal de un centro educativo a esforzarse por mejorar continuamente, en un ámbito cuya repercusión en el futuro de las personas y de la sociedad es fundamental.

### ***5.3.3. El Modelo Europeo de Excelencia: Estructura y Criterios***

*El Modelo de Excelencia Europeo*, de carácter no normativo, tiene como finalidad ayudar a las instituciones a conocer su situación en relación con sus fines. Fue anunciado por la EFQM en 1991, bajo el patrocinio de la Comisión Europea, con el nombre de “Modelo europeo de gestión de la calidad”. Desde su actualización en 1999 se llama Modelo de Excelencia Europeo, y se ha constituido en una herramienta valiosa para ayudar a las organizaciones conseguir la satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, atendiendo a sus necesidades presentes y futuras, siguiendo los principios de la Calidad Total. El modelo cumple el doble objetivo de servir como herramienta para el autodiagnóstico y para la certificación de la Calidad.

Las administraciones educativas públicas, los sistemas educativos y las instituciones educativas públicas y privadas participan de este movimiento para el logro de la excelencia, a través de la implicación de todos los miembros de la institución, con sus

distintos niveles de responsabilidad, en los procesos de gestión y autoevaluación para la mejora y rendimiento de cuentas a la sociedad.

La finalidad del modelo aplicado al ámbito educativo es conocer la realidad del centro, de un modo riguroso, y reflexionar sobre ella, lo que posibilitará elaborar planes y estrategias de mejora. Estas dos características, junto con la implicación de todos en el proceso de autoevaluación y toma de decisiones, se consideran factores que favorecerán la implicación de los miembros de la institución en la mejora de la calidad del centro. El modelo define unos factores críticos para el buen funcionamiento de una organización a los que denomina criterios, y que están integrados por indicadores. La comprobación sistemática de la existencia o no de dichos indicadores en la institución, nos permite tener un conocimiento objetivo del funcionamiento del centro, para de este modo poder elaborar proyectos y planes de mejora.

La calidad de una institución educativa se consigue mejorando el conocimiento real del funcionamiento de la propia institución, recogiendo información continua sobre los logros de los objetivos de aprendizaje y sobre los recursos y condiciones para el desarrollo del aprendizaje, con el fin de introducir modificaciones de mejora adecuadas y a tiempo y así mejorar el rendimiento de los alumnos y reducir el fracaso escolar. Está demostrado que uno de los aspectos clave para la mejora de la escuela son los procesos de enseñanza y aprendizaje y el clima del aula en el que se desarrollan, viéndose estos aspectos favorecidos por la organización y el clima general del centro, lo que contribuye a prevenir los fallos antes de que ocurran.

El Modelo de Excelencia está formado por dos bloques: el de los agentes y el de los resultados. Con el objetivo puesto en los resultados que es la satisfacción de las necesidades del cliente, es a través del bloque de los agentes, concretados en el liderazgo de la institución, en su política y estrategia, en el personal de la institución y en los colaboradores y recursos que contribuyen en la concreción de la realización de los procesos para consecución de los logros en coherencia con las necesidades del cliente.

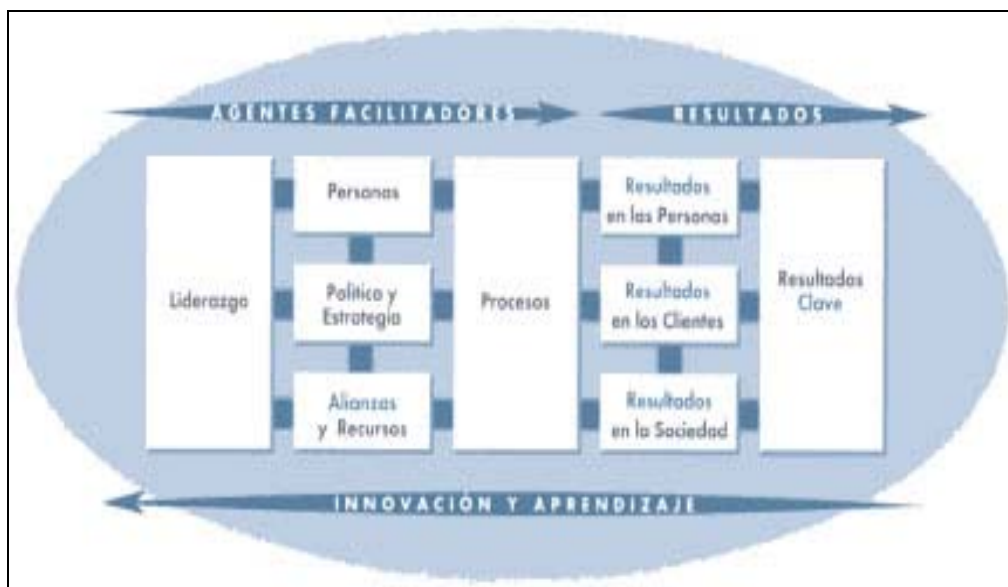


Figura 4. (tomada de: [www.efqm.org](http://www.efqm.org), 2002)

### 5.3.3.1. Criterios agentes o facilitadores

Los criterios agentes reflejan como el centro educativo enfoca cada uno de sus subcriterios o áreas que integran los diferentes criterios. Son los siguientes:

*Liderazgo*: comportamiento y la actuación de los dirigentes y responsables de la institución, encaminado a conducir el centro escolar hacia la gestión de la calidad.

*Planificación y Estrategia*: referida a la misión, los valores y la dirección estratégica del centro, y al modo en que se implantan los proyectos de la organización.

*Personas*: centrada en la forma en que la institución utiliza al máximo el potencial de su personal, para lograr la mejora continua de la institución.

*Colaboradores y Recursos*: referido al establecimiento de alianzas con colaboradores y a la gestión, uso y conservación de los medios materiales al servicio de las funciones de la organización.

*Procesos*: referido a la forma en cómo se identifican los procesos, se planifican, se gestionan, se aplican, se revisan y se evalúan y se mejoran en coherencia con los estándares representativos de los proyectos de la institución educativa.

### 5.3.3.2. Criterios de los resultados

Los criterios del bloque de los resultados tienen como finalidad conocer que ha obtenidos el centro educativo. También visto a priori, señalan los resultados que desea obtener el centro. Son los siguientes:

*Resultados en los clientes*): el alumno, su familia, la sociedad, las empresas, en relación con lo que se espera que consiga el centro educativo en relación con su misión.

*Resultados en el personal*: grado en que se da la adecuada respuesta a las necesidades y expectativas de las personas que trabajan en la organización. Esta atención integra campos como el ambiente laboral, la formación continua, la salud o la seguridad.

*Resultados en la sociedad*: qué es lo que consigue el centro en relación con las necesidades y expectativas de la sociedad, y en el entorno próximo.

*Resultados clave:* qué consigue el centro, en relación con la Política, su estrategia y planificación, y con respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los alumnos, de las familias, y en general de la sociedad.

### 5.3.4. La autoevaluación y el Modelo de Excelencia Europeo

La autoevaluación es la herramienta fundamental del Modelo de Excelencia Europeo, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia. Mediante el proceso de la autoevaluación se pretende conseguir una comprensión detallada del centro educativo, buscando realizar un diagnóstico sobre cual es la situación del centro, señalando los puntos fuertes y las áreas de mejora. A partir de este diagnóstico se elaboran propuestas de mejora, objetivas, concretas y conseguibles en un plazo determinado, arbitrando un seguimiento de dicho plan de mejora, para ayudar a su implantación y valoración de logro mediante la autoevaluación, introduciéndose en el centro una dinámica de mejora continua, o lo que es lo mismo, la gestión de la calidad. Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, una unidad o un servicio de forma aislada.

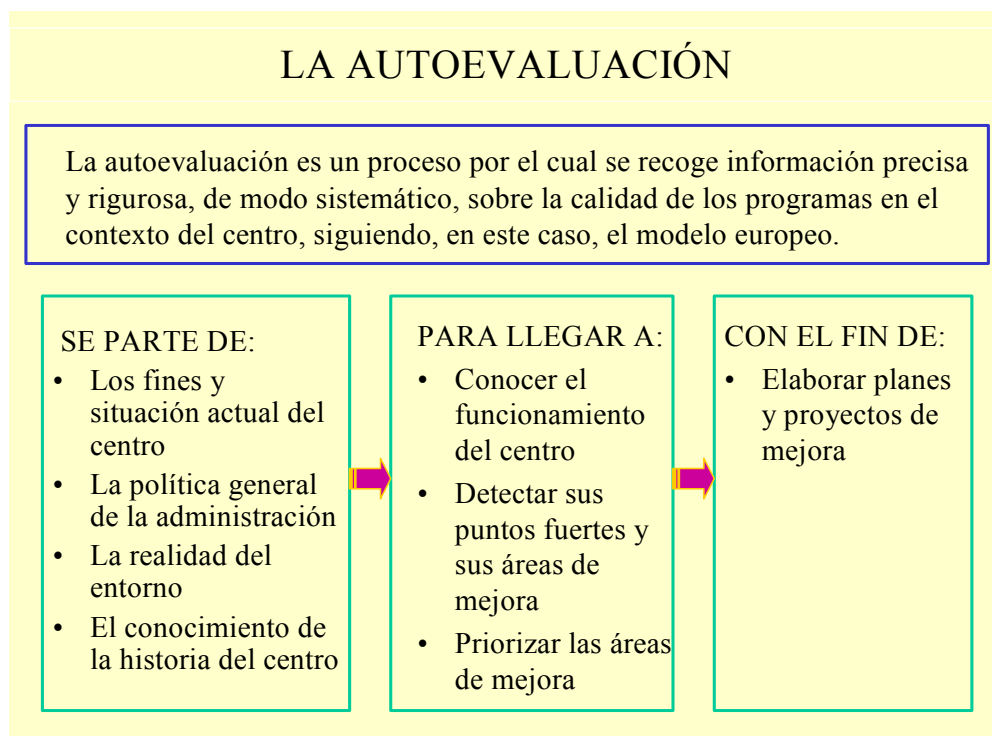


Figura 5

### 5.3.5. La elaboración de los planes de mejora

Un plan de mejora parte de las aportaciones de la autoevaluación que ha mostrado las fortalezas y las debilidades de nuestros objetivos, de nuestros enfoques, de nuestros

despliegues, y de los resultados. Señala, por tanto, los puntos fuertes y las áreas de mejora. La evaluación de este modo realiza una función diagnóstica señalando las necesidades de mejora.

Los criterios para priorizar las áreas de mejora, son los siguientes:

- La gravedad de las carencias detectadas
- La factibilidad de las acciones a emprender
- La rentabilidad prevista en sus resultados
- El grado de consenso entre los afectados por las decisiones a tomar

Una vez priorizadas las necesidades en consenso, se llega al acuerdo de qué mejoras acometer, y en coherencia se elaboran los correspondientes Planes de mejora.

Un plan de mejora es, por lo tanto un instrumento que parte de la evaluación de necesidades que ha marcado la línea base en la que se encuentra el centro, y sobre la que se deben promover las mejoras. El plan especifica los objetivos a conseguir de modo realista, concretos y evaluables, y, para conseguir las mejoras necesita de un seguimiento para constatar sus logros. El seguimiento del plan sirve a la institución como instrumento para el aprendizaje organizativo.

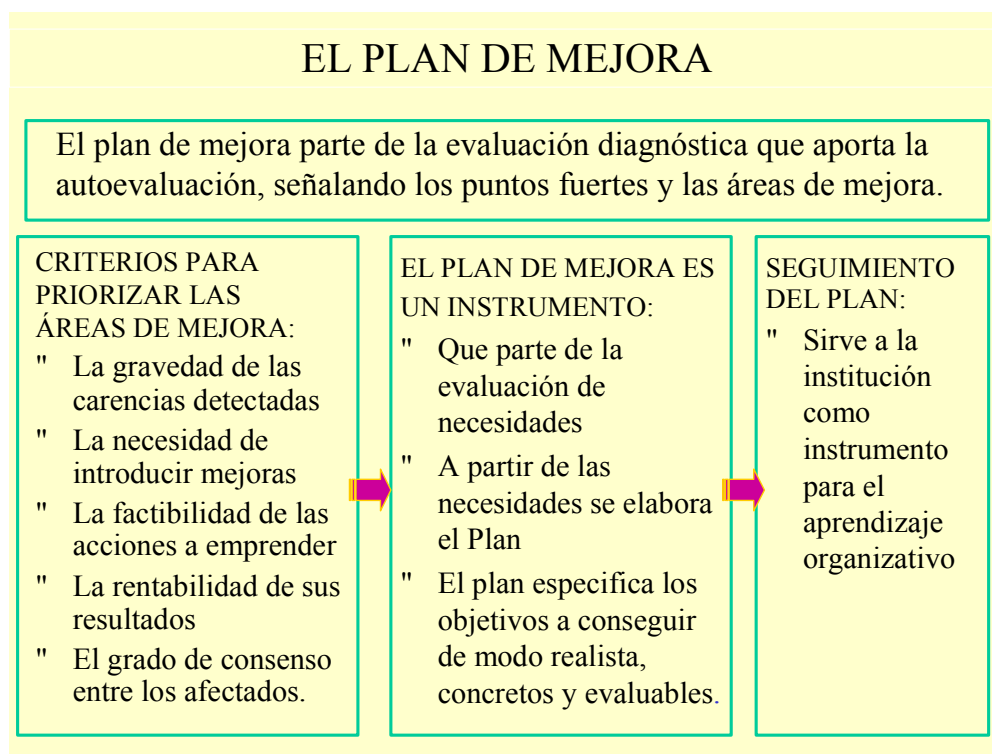


Figura 6.

El modelo está abierto a mejoras, por lo que sus indicadores, tras las valoraciones de los usuarios, se adaptarán cada vez más a las características del sistema educativo, buscando con ello lograr una mayor participación y compromiso de la comunidad educativa

en tareas de evaluación para la mejora de la calidad de los Centros Educativos.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ainscow, M. Hopkins, D., Southworth, G. y West, M. (2001). Hacia escuelas eficaces para todos. Manual para la formación de equipos docentes. Madrid, Narcea. (Primera edición en inglés en 1994, London, Fulton).
- Martínez Mediano, C. (1997). Evaluación de programas educativos. Modelos de evaluación de programas. Investigación evaluativa. Madrid, UNED, Cuadernos de la UNED, 159.
- Martínez Mediano, C. (1998). La teoría de la evaluación de programas. Educación XXI. 1. Madrid, UNED, Revista de la Facultad de Educación.
- Martínez Mediano, C. y González Galán, A. (2001). La evaluación para la mejora de la calidad de los centros educativos. Madrid, UNED, Textos de Educación Permanente. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte: (2001). El Modelo Europeo de Excelencia. Madrid. Secretaría General Técnica.
- Stufflebeam, D. and Shinkfield, D. (1987). Evaluación sistemática. Madrid: Paidós, MEC.  
www.efqm.org  
[www.iso.quema](http://www.iso.quema)

## 7. EJERCICIO DE PRÁCTICAS

Piense en un objeto posible de evaluación, con el que se sienta relacionado, o esté interesado, y realice el ejercicio en torno a las siguientes indicaciones:

1. Describa el objeto a evaluar.
2. Defina sus metas.
3. Describa, brevemente, cómo debe trabajar o funcionar dicho objeto para conseguir sus metas.
4. Qué tipo de evaluación, o mejor, qué funciones aplicaría y por qué.
5. Qué tipo de información recogería.
6. En qué momentos la recogería.
7. De qué modo y qué instrumentos utilizaría.
8. Cuáles son los criterios de evaluación.
9. Cómo los aplicaría para evaluar el programa.
10. Importancia de la utilidad de los hallazgos.
11. Reflexione sobre los posibles modos de potenciar el uso de los resultados de la evaluación de programas. Indíquelo.

12. ¿Cuándo es aconsejable el evaluador interno, y cuando el evaluador externo?  
Razone su respuesta.
13. Valore la adecuación de la evaluación interna o externa en el objeto o programa que  
Vd. viene evaluando