

2

Modelos evaluativos

La evaluación a llevar a cabo se plantea a través de la fusión de dos modelos evaluativos que consideramos complementarios entre sí: modelo CIPP y modelo EFQM.

El modelo CIPP de Stufflebeam proviene del mundo educativo, hace referencia a aspectos habituales dentro de los sistemas de evaluación en relación con la naturaleza del objeto a evaluar, su fundamentación, contexto, puesta en funcionamiento, los recursos puestos a disposición y los resultados o productos logrados. Es un modelo integral que combina la perspectiva por fases y áreas con la perspectiva global y que aporta como novedad a modelos evaluativos anteriores su propuesta de evaluar el proceso, lo cual permite observar cómo las organizaciones llegan a alcanzar sus objetivos, aunque tiende a fijarse en aspectos de tipo psicosocial.

El modelo EFQM, aporta una perspectiva diferente, poniendo un mayor énfasis que el modelo CIPP en los aspectos organizativos y de gestión del “*Plan*” considerando éste como una organización global en la que la presencia o ausencia de liderazgo es esencial, así como la definición de una política y estrategia para llevar a cabo la acción y en la manera de gestionar a las personas, así es como denomina a los y las profesionales. Estos tres aspectos junto con los recursos y alianzas componen el conjunto de agentes facilitadores que en este modelo son los que van a producir los resultados, a través de la puesta en marcha de determinados procesos.

Mientras el primer modelo se fija en aspectos bastante conocidos y habituales, no por ello innecesarios, el segundo modelo permite completar y enriquecer el análisis en relación con esta evaluación, en los siguientes aspectos:

- Énfasis en el papel del liderazgo para lograr resultados.
- Identifica diferentes tipos de procesos: operativos y organizativos.

- Considera diferentes tipos de resultados o productos: en las personas, en los clientes, en la sociedad en general y resultados clave.

La conjunción de ambos modelos de manera complementaria aporta un mayor grado de exhaustividad y profundización a la evaluación a efectuar.

2.1. El Modelo CIPP

A través de un enfoque sistémico global, la metodología de la evaluación CIPP tiene en cuenta cuatro ámbitos: contexto, entrada (“input”), proceso y producto.

Para cada uno de estos cuatro ámbitos, el modelo CIPP tiene en cuenta, el objetivo, método y relación con la toma de decisiones en el proceso del perfeccionamiento de los programas.

Modelo CIPP. Ámbitos de evaluación.

	Evaluación del contexto	Evaluación de entrada	Evaluación del proceso	Evaluación del producto
Objetivo	Definir el contexto institucional, identificar la población sujeto del estudio y valorar sus necesidades. Identificar las oportunidades de satisfacer las necesidades, diagnosticar los problemas que subyacen en las necesidades y juzgar si los objetivos propuestos son lo suficientemente coherentes con las necesidades valoradas.	Identificar y valorar la capacidad del sistema, las estrategias de programa alternativas, la planificación de procedimientos para llevar a cabo las estrategias, los presupuestos y los programas.	Identificar o pronosticar, durante el proceso, los defectos de la planificación del procedimiento o de su realización, proporcionar información para las decisiones preprogramadas y describir y juzgar las actividades y aspectos del procedimiento.	Recopilar descripciones y juicios acerca de los resultados y relacionarlos con los objetivos y la información proporcionada por el contexto, por la entrada de datos y por el proceso e interpretar su valor y su mérito.
Método	Utilización de métodos como el análisis de sistemas, la inspección, la revisión de documentos, las audiciones, las entrevistas, los tests diagnósticos y técnicas que tiendan al consenso.	Inventariar y analizar los recursos humanos y materiales disponibles, las estrategias de solución y las estrategias de procedimiento referentes a su aplicabilidad, viabilidad y economía. Y utilizar métodos como la búsqueda de bibliografía, las visitas a programas ejemplares, los grupos asesores y ensayos piloto.	Controlar las limitaciones potenciales del procedimiento y permanecer alerta ante las que no se esperaban, mediante la obtención de información específica de las decisiones programadas, la descripción del proceso real, la continua interacción con el personal del proyecto y la observación de sus actividades.	Definir operacionalmente y valorar los criterios de los resultados mediante la recopilación de los juicios de los clientes y la realización de análisis cualitativos y cuantitativos.
Relación con la toma de decisiones en el proceso de cambio	Decidir el marco que debe ser abarcado, las metas relacionadas con la satisfacción de las necesidades o la utilización de las oportunidades y los objetivos relacionados con la solución de los problemas, por ejemplo, la planificación de los cambios necesarios. Y proporcionar una base para juzgar los resultados.	Seleccionar los recursos de apoyo, las estrategias de y las planificaciones de procedimientos, esto es, estructurar las actividades de cambio. Y proporcionar una base para juzgar la realización.	Llevar a cabo y perfeccionar la planificación y los procedimientos del programa, esto es, efectuar un control del proceso. Y proporcionar un esbozo del proceso real para utilizarlo más tarde en la interpretación de los resultados.	Decidir la continuación, finalización, modificación o readaptación de la actividad del cambio. Y presentar un informe claro de los efectos (deseados y no deseados, positivos y negativos).

2.2. El modelo EFQM de excelencia, de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, aplicado a la evaluación de los Servicios Sociales

En el panorama actual de los Servicios Sociales en el conjunto del Estado, tanto en las administraciones públicas como en las ONL y en otras entidades privadas observamos cómo resulta creciente el interés por la calidad en la gestión y la promoción de la calidad de vida de las personas.

Organizaciones, asociaciones, profesionales, en la necesaria respuesta a las necesidades y aspiraciones de las personas y, también, la administración, se ven impelidos a introducir de forma paulatina, una gestión basada en el establecimiento de objetivos y en la evaluación en base a resultados valorados por la persona, identificando indicadores desde los diferentes modelos propuestos para la mejora de la calidad de vida ⁽¹⁾. Las organizaciones se ven orientadas a lograr la excelencia en la gestión identificando procesos, cadenas de valor añadido, en definitiva, promoviendo calidad de vida para las personas realizando con eficiencia una gestión basada en la calidad.

El modelo europeo de calidad, Fundación Europea para la Gestión de la Calidad -EFQM-, se fija en cómo la organización define su política y su estrategia, en el papel que juegan sus líderes, en la forma en que se gestionan las personas, las alianzas y los recursos y los procesos. Además, analiza los datos que muestran los resultados que se obtienen en cuanto a la satisfacción de los destinatarios de los servicios, de las personas que lo componen, de la sociedad en su conjunto y en cuanto a los objetivos clave de la organización.

El Modelo para la Gestión de la Calidad Total se basa en la siguiente premisa:

(1) Schalock, R.L. y Verdugo, M.A. "Calidad de Vida, Manual para profesionales de la educación, salud y servicios sociales". Alianza Editorial. Madrid 2003

"La satisfacción de Cliente y Empleados y el Impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la Política y Estrategia, la Gestión de las Personas, Las Alianzas y los Recursos y los Procesos hacia la consecución de la Excelencia en los Resultados de la organización".

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia son los siguientes:

- Orientación hacia los resultados

La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).

- Orientación al cliente

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

- Liderazgo y constancia en los objetivos

El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.

- Gestión por procesos y hechos

Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de

información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.

- Desarrollo e implicación de las personas

El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.

- Aprendizaje, innovación y mejora continuos

Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.

- Desarrollo de alianzas

Las organizaciones trabajan de un modo más efectivo cuando establece con sus "*partners*" unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.

- Responsabilidad Social

El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

La implantación de este modelo es cada vez más generalizada en todo tipo de organismos, incluidos los públicos. En paralelo a esta implantación, la ciudadanía occidental se ve a sí misma como cliente de la Administración Pública, detentadora de unos derechos que la permiten tener un servicio de calidad y que la permiten reclamarlos así. De este modo, los ciudadanos, las empresas y las organizaciones reclaman a la Administración que la prestación de sus servicios sea cada vez de mayor calidad. Para ello se hace

necesario introducir en el ámbito público sistemas de calidad en la gestión, incorporar la metodología de mejora continua y adoptar los principios de la filosofía de gestión de las organizaciones que sean útiles a la Administración Pública.



