

U.T.5.- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.



Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de Educación y Formación Profesional.

[Aviso Legal](#)

1. La evaluación en el proceso de información juvenil.

1.1. ¿Qué es la evaluación?

La **evaluación** es un canon sistemático de prácticas sobre políticas, programas y otras actividades sociales e institucionales, que nos permite recoger información, valorarla y devolverla a los interesados y afectados, tratando de mejorar estas intervenciones.

Se trata de prácticas fundadas en el método científico y en la razón, que de forma global pretenden provocar un cambio positivo en la vida de las personas y en la organización de las sociedades.

La versión correspondiente para los ámbitos y los organismos de juventud se formularía como sigue:

“La evaluación es un canon sistemático de prácticas sobre las políticas, los planes, programas y actividades de juventud, que nos permite recoger información para devolverla a los jóvenes, los técnicos de juventud, los responsables políticos y administrativos y a la sociedad en general, tratando de mejorar (en términos de eficiencia, transparencia, eficacia, cobertura,...) todas estas intervenciones. Se trata de prácticas fundadas en el método científico y en la razón, que de forma global pretenden provocar cambios positivos en la vida de los jóvenes, tanto en su condición individual como colectiva, así como en su participación e integración en la sociedad”.

En otros conceptos de la evaluación, algunos autores hablan de **“la aplicación sistemática de los procedimientos de investigación social para realizar una reflexión sistemática sobre una política, un programa o una actividad”**; una parte de los mismos le añaden la idea de **“para tomar decisiones”**, que algunos matizan afirmando que **“toda evaluación exige constatar su utilidad”**.



Una definición muy utilizada nos dice que la evaluación es **“la colección sistemática de informaciones acerca de actividades y resultados de una política, un plan o un programa”**. En este caso, conviene siempre añadir que se trata de **“informaciones útiles para contribuir a la mejora del programa”**.

También se ha descrito con frecuencia la evaluación como **“un juicio de valor cualificado”**. Tiene algunos inconvenientes porque obliga a determinar cuáles son los criterios de **“valor cualificado”**, lo que conduce, en la propia definición, al debate

sobre **“las técnicas y los métodos de recogida de datos”**.

Conviene apuntar que muchos autores añaden que la evaluación no se refiere sólo a los resultados, sino también "al diseño y la implementación".

En cada definición de evaluación, coinciden en destacar tres componentes: su condición de investigación científica, su orientación aplicada y su finalidad valorativa. Siempre que se incluya estos tres componentes una definición de evaluación es perfectamente válida.

1.2. Breve historia de la evaluación.

La **trayectoria histórica de la evaluación** se suele siempre explicar de una forma similar, aunque existen diferentes versiones en cuanto a los periodos o fases que la caracterizan. En una publicación del INJUVE, Domingo Comas Arnau realiza un esquema propio que trataba de sintetizar todas estas versiones y que ha tenido una cierta proyección (Cuadro 1.1).

La evaluación, como una tarea consustancial de las intervenciones sociales, aparece en **Estados Unidos** en la década de los **años 30 del siglo XX**. La idea de evaluar los programas sociales apareció como consecuencia de la **implantación de la New Deal**, que fue la respuesta de la Administración de 🇺🇸 Franklin Delano Roosevelt (1933-1945) a la profunda crisis económica del año 1929.

En Europa se produjo una situación muy similar aunque más tardía, ya en los **años 70**, cuando a partir de la crisis económica de **1973-74** (la famosa "**crisis del petróleo**" tras la guerra del Yon Kippur) comenzó a plantearse la necesidad de "racionalizar" los derechos adquiridos del Estado de Bienestar y la evaluación dejó de verse como una amenaza para los derechos ciudadanos para percibirse como una estrategia para prestarlos.

Es decir, mientras en Estados Unidos la evaluación se desarrollaba como consecuencia del refuerzo de las organizaciones cívicas y los programas sociales, en Europa era precisamente la supuesta "crisis del Estado de Bienestar" la que abría la puerta a la evaluación.

FASES HISTÓRICAS DE LA EVALUACIÓN

FASE	CONTENIDOS	RETOS
New Deal Años 30	Los programas sociales mejoran la vida de los ciudadanos, hay que optimizar recursos para ofrecer más servicios	Lo más barato no es lo mejor
La visión de la ciencia positiva Años 50-60	Hay que aplicar las técnicas de la ciencia experimental para seleccionar las mejores intervenciones	No se pueden extrapolar sin más los resultados a distintos contextos

La visión de la administración Años 70-80	Los recursos públicos son escasos y no se pueden despilfarrar	Son los ciudadanos los que pueden determinar las prioridades
La visión ética, política y social Años 90	Hay que democratizar la toma de decisiones y la participación de los ciudadanos más allá de los simples procesos electorales	Las estructuras evaluativas y administrativas previas quieren mantener su poder corporativo

Adaptado de Rossi y Freeman (1989) por Comas (2001).



Reflexiona

¿Sabes qué es la Gran Depresión? ¿De la Crisis de 1929? ¿Del martes negro? o ¿del Crac del 29?... Tienes que saberlo porque se utiliza para explicar otros acontecimientos recientes y porque podrás utilizarlo como parte de tu vocabulario al explicarte.

Mostrar retroalimentación

La **Gran Depresión**, también conocida como **Crisis del 29**, fue una gran crisis financiera mundial que se prolongó durante la década de 1930, en los años anteriores a la Segunda Guerra Mundial. Su duración depende de los países que se analicen, pero en la mayoría comenzó alrededor de 1929 y se extendió hasta finales de la década de los años treinta o principios de los cuarenta. Fue la depresión más larga en el tiempo, de mayor profundidad y la que afectó a mayor número de países en el siglo XX. En el siglo XXI ha sido utilizada como paradigma de hasta qué punto se puede producir un grave deterioro de la economía a escala mundial.

La llamada **Gran Depresión** se originó en **Estados Unidos**, a partir de **la caída de la bolsa de valores de Nueva York el martes 29 de octubre de 1929** (conocido como **Crac del 29 o Martes Negro**, aunque cinco días antes, el 24 de octubre, ya se había producido el Jueves Negro), y rápidamente se extendió a

casi todos los países del mundo.

La depresión **tuvo efectos devastadores en casi todos los países, ricos y pobres**, donde la inseguridad y la miseria se transmitieron como una epidemia, de modo que cayeron: la renta nacional, los ingresos fiscales, los beneficios empresariales y los precios. El comercio internacional descendió entre un 50% y un 66%. El desempleo en los Estados Unidos aumentó al 25%, y en algunos países alcanzó el 33%. Ciudades de todo el mundo se vieron gravemente afectadas, especialmente las que dependían de la industria pesada, y la industria de la construcción se detuvo prácticamente en muchas áreas. La agricultura y las zonas rurales sufrieron la caída de los precios de las cosechas, que alcanzó aproximadamente un 60%. Ante la caída de la demanda, las zonas dependientes de las industrias del sector primario, con pocas fuentes alternativas de empleo, fueron las más perjudicadas.


Los países comenzaron a **recuperarse progresivamente a mediados de la década de 1930**, pero sus efectos negativos en muchas zonas duraron hasta el comienzo de la Segunda Guerra Mundial. La **elección de Franklin D. Roosevelt como presidente y el establecimiento del New Deal en 1932**, marcó el inicio del final de la Gran Depresión en los Estados Unidos. Sin embargo, en Alemania, la desaparición de la financiación exterior a principios de la década de 1930 y el aumento de las dificultades económicas, propiciaron la aparición del **nacional-socialismo (nazismo) y la llegada de Adolf Hitler al poder.**



1.3. La evaluación en España.

En España la **implantación de la evaluación** ha seguido un proceso histórico singular. De entrada el termino “**evaluación**” se utilizaba, en las décadas de los años 60 y 70, de forma casi exclusiva en el **ámbito de la psicológica para referirse al diagnóstico** y en particular a la **evaluación de actitudes mediante Test** (Pallares, 1981).

Durante un largo periodo muchos profesionales españoles se han visto arrastrados a la confusión por la identificación **entre psico-diagnóstico y evaluación**, lo cual contribuyó al retraso en la implantación de las prácticas evaluativas. Durante un largo periodo muchos profesionales españoles se han visto arrastrados a la confusión por la identificación entre psico-diagnóstico y evaluación, lo cual contribuyó al retraso en la implantación de las prácticas evaluativas.

Pero en todo caso, el retraso español en materia de evaluación ha confirmado la idea de  **Carol Weiss** cuando afirma que “democracia y evaluación son términos similares y el uno no puede existir sin el otro” (Weiss, 1998), ya que sólo después de la transición democrática se comenzó a hablar de evaluación en términos formales.

En los últimos diez años la evaluación comienza a ser comprendida y aceptada por las administraciones y se ha alcanzado una discreta, pero suficiente “**masa crítica**” de profesionales de la evaluación, que conforman una cultura capaz de ofertar en España un conjunto consolidado de conocimientos en torno a la evaluación fuerte.

Asimismo, **el desarrollo institucional de la evaluación** comienza a ejercer una influencia positiva. De una parte tenemos el actual Instituto de Evaluación del Ministerio de Educación y Ciencia, heredero de la más antigua y relevante de nuestras tradiciones evaluadoras, aunque representa una respuesta institucional y cerrada a la “evaluación espontánea en los ámbitos educativos”, que ya alcanzó su propia “masa crítica de evaluadores en Educación” en los años 80 (García, 2003), lo que explica que el tema de la evaluación fuera uno de los componentes esenciales de la implantación de la LOGSE (alumnado, profesorado, centros, modelos educativos, administración educativa,...) generándose un intenso “**estilo evaluativo**” que se ha mantenido en la actual LOE (Zufiaurre y Albertín, 2006).

Por otro lado el INCIE difunde numerosos estudios y ha creado un buen Sistema Estatal de Indicadores en Educación. Por otra parte, los programas europeos también se han modernizado y han abierto las posibilidades de evaluación.

Así en Juventud el programa “Juventud con Europa (1995-1999)”, ya se pudo evaluar siguiendo una estrategia abierta según el tipo de programa realizado (INJUVE, 2000).

Un proceso que parece esta cambiando a fondo los planteamientos tradicionales de la Comisión Europea (Viñas, 2001).

Finalmente, la creación de la **Agencia Estatal de Evaluación** de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios del Ministerio de Administraciones Publicas, que inició como tal sus actividades el 1 de enero de 2007 (a partir de la Ley 28/2006), representando,


por fin, una apuesta decidida a favor de la promoción de una cultura evaluativa en España.

El Informe de la Comisión de Expertos, que entre 2004 y 2006 revisó la situación en España y realizó una serie de valientes propuestas en torno a la Agencia, refleja un antes y un después de la evaluación en nuestro país. Aparece en el Informe una descripción sin tapujos de los problemas de la implantación de la evaluación en España, reflejada mediante una toma de posición cautelosa por el temor que suscita la mera palabra evaluación en nuestro país (por razones más que justificadas); al mismo tiempo que apuesta sin prejuicios por una noción de evaluación fuerte y realista en términos de gobernanza, innovación y modernización (Garde, 2007).



Para saber más

En este enlace puedes ampliar los conocimientos sobre el modelo de evaluación propuesto por Carol Weiss:

 [¿En qué consiste el modelo de evaluación propuesto por Carol Weiss?](#)

1.4. La función de la evaluación.

Carol Weiss explicaba que **los usos de la evaluación se pueden resumir en cuatro (Weiss, 1998):**

Evaluation is the systematic assessment of the operation and/or the outcomes of a program policy, compared to a set of explicit or implicit standards, as a means of contributing to the improvement of the program or policy.



Carol Weiss
Evaluation, 1998
Page 4

freshpectrum.com

1. **El uso instrumental:** en el que se utilizan los resultados obtenidos para tomar decisiones concretas en torno al programa o la política. Se trata de decisiones del tipo “esto va mal y tengo que cambiarlo” o “esto va bien y voy a mantenerlo”. En algunos casos se plantean varias opciones y se puede elegir la más correcta.
2. **El uso conceptual:** en el que los resultados sirven para dar explicaciones sobre el porqué o el cómo se hacen las cosas. Tiene que ver en ocasiones con la propia misión y los conceptos que sostienen de la intervención, por ejemplo, “el programa requiere un mecanismo de participación para ser efectivo”.
3. **El uso persuasivo:** en el que la evaluación sirve para movilizar apoyos para conseguir recursos o cambios en el programa. Por ejemplo, “la evaluación nos demuestra que el programa está siendo muy bien valorado por la opinión pública y la Concejalía o la Caja de Ahorros harían bien en apoyarlo mejor.
4. **El uso político o trascendente:** en la que se pretende influir sobre la toma de decisiones políticas o en el cambio de las creencias sociales. Por ejemplo, “la evaluación demuestra que la inversión en programas de empleo resulta rentable en términos económicos e incluso reduce los costes de las administraciones públicas porque evita otros problemas”.

En otro texto inspirado en **Carol Weiss**, señalaba **cuatro razones que explicaban las funciones de la evaluación, aunque dirigido muy directamente a los Agentes de Igualdad que trabajan en el ámbito institucional de los programas de igualdad de género:**

1. **Motivos sociopolíticos e institucionales:** se trata de dar respuesta a preguntas que se relacionan tanto con nuestra condición subsidiaria como con la lógica jerárquica de los planes de Igualdad. La mayor parte de las veces las preguntas están ya formuladas e incluso existen cuestionarios a los que debemos responder. Pero en ocasiones no son explícitas y hay que suponerlas en el contexto de una estrategia para garantizar la continuidad de la intervención. En general las preguntas responden en este caso a cuestiones de eficacia, costes y justificación de los recursos empleados.
2. **Motivos conceptuales y culturales:** son los más personales, ya que en este caso lo que se trata es de valorar, para sí mismo, para el equipo técnico, para la organización que ha impulsado el proyecto o para los participantes, algunos elementos que permitan visualizar los efectos de la intervención. Por ejemplo en un proyecto relacionado con la violencia de género nos puede interesar saber si algunos agentes sociales se han sentido aludidos y que actitud van a adoptar.

3. **Motivos metodológicos:** tienen que ver con la mejora de los programas, para lograr que sean más eficaces a partir de la experiencia que nos ofrecen los anteriores programas.
4. **Motivos corporativos:** se supone que los diferentes grupos profesionales, en este caso los propios Agentes de Igualdad, necesitan para poder actuar con eficacia saber lo que ha ocurrido en otros programas. En este caso evaluación se relaciona muy estrechamente con formación. En ambos casos resulta evidente que la noción ingenua de evaluación ha sido sustituida por una noción mucho más realista y pragmática. La evaluación no es una práctica que aporta resultados neutrales, sino una parte de los propios procesos sociales. Es decir, se trata de una práctica que se basa en el método científico, pero que a la vez pertenece al campo de de una realidad social compleja que la determina y limita.



Para saber más

En el siguiente documento puedes ampliar tus conocimientos sobre la Evaluación de Weiss:

 [Evaluación de Weiss.](#)

1.5. Tipos de evaluación.

La evaluación se puede clasificar atendiendo a diferentes criterios:

- ✓ Según el momento en el que se realiza.
- ✓ Según las características de aquello que se pretende evaluar.
- ✓ Según las personas que la realizan y los procedimientos que se utilizan.

Haremos hincapié en el momento que se realiza. Según este criterio, la evaluación puede clasificarse en:

1. **Evaluación previa** (“antes de”).Se lleva a acabo antes e comenzar la ejecución , para obtener información de:
 - ✓ Tipo de evaluación que se desea: interna, externa, sobre los resultados, sobre la rentabilidad.
 - ✓ La viabilidad de la evaluación: existencia de información de calidad, recursos necesarios, colaboración necesaria.
 - ✓ La necesidad y pertinencia de la evaluación.
2. **Evaluación intermedia** (“durante”) se lleva a cabo durante la realización del programa o la intervención e implica averiguar lo que estamos haciendo para valorarlo y tratar de modificarlo. Se obtiene información sobre:
 - ✓ La verificación de lo que se ha hecho y lo que se quería hacer, utilizando criterios objetivos, evitando apreciaciones subjetivas.
 - ✓ La formulación de juicios sobre lo realizado y los factores influyentes en los resultados.
3. **Evaluación final**. “después de”, es decir, cuando el programa o la actividad ha concluido, para medir los resultados y el impacto causado. Se obtiene información sobre :
 - ✓ La utilización de los resultados; para decidir las correcciones, reajustes o modificaciones, con el fin de mejorar el programa o los programas y satisfacer las necesidades de los usuarios/as.
4. **Evaluación posterior**. Se realiza pasado un periodo después de la ejecución y trata de estudiar las repercusiones que ha tenido.

Tipos de evaluaciones según finalidad y momento de su aplicación

TIPO DE EVALUACIÓN	MOMENTO	FINALIDAD
--------------------	---------	-----------

ANÁLISIS DE LA REALIDAD	Antes	Sirve para conocer el contexto social sobre el que va a ser aplicado el programa.
DIAGNÓSTICO (“necesidades”)	Antes	Se utiliza para conocer las necesidades o los problemas de la ciudadanía en relación a un tema concreto.
DISEÑO o CONCEPTUALIZACIÓN	Antes	Nos permite conocer la adecuación del programa de intervención social a las necesidades de la población.
EVALUABILIDAD	Antes	Determina las posibilidades de evaluar el programa que se va a realizar.
COBERTURA	Antes	Permite conocer si el programa puede llegar de verdad a la población objeto del mismo.
IMPLEMENTACIÓN, MONITORIZACIÓN Y SEGUIMIENTO	Durante	Proporciona la información para saber cómo estamos aplicando el programa. No confundir con los Estudios de Seguimiento, ni tampoco con el registro de información para la gestión del programa.
PROCESOS	Durante	Describe de qué manera, con qué medios y con qué resultados (relativos a la aplicación) se está desarrollando el programa.
PERSONAL	Durante y después	Permite constar el rendimiento del equipo y sus diferentes profesionales y especialmente establecer si la calificación es adecuada. Se trata de una tipo de evaluación muy delicada que puede interferir con aspectos laborales.
RESULTADOS	Después	Sistematiza los logros obtenidos en el programa en relación a los objetivos del mismo.
IMPACTO	Después	Permite saber qué efectos/consecuencias ha tenido la intervención social (programa) sobre el contexto social intervenido.
ECONÓMICA	Después	Se trata de medir el coste/beneficio (evaluación monetaria de los efectos del programa), el coste/ efectividad (casi imposible) y el coste/utilidad (exige categorías preestablecidas de utilidad).

Fuente: Domingo Coma.

1.6. Evaluación del funcionamiento del servicio de información: la eficacia y la eficiencia.

Para llevar a cabo de manera sencilla el diseño y la implementación de un proyecto o una actividad se recomienda utilizar la técnica de las nueve preguntas. Se detallan en el cuadro 3.

Técnica de las nueve preguntas

1. Por qué evaluar.	Fundamentación.
2. Qué evaluar.	Objeto.
3. Para qué evaluar.	Finalidad.
4. Quién ha de evaluar.	Recursos personales.
5. Cómo evaluar.	Metodología.
6. Con qué evaluar.	Recursos materiales.
7. Cuándo evaluar.	Temporalización.
8. Cuánto va a costar evaluar.	Recursos económicos y financieros.
9. Dónde se va a evaluar.	Localización.

Fuente: Sarrate Capdevilla, M^a. L. (coord.)(2014).

Las técnicas de evaluación a utilizar:

1. **Cualitativas.** Obtener información de los aspectos valorativo durante el proceso mediante la observación directa, la entrevista, dinámicas de grupo y los paneles o personas expertas.
2. **Cuantitativas.** Obtener información en forma de valores numéricos mediante el recuento, el cuestionario y la encuesta.

La eficiencia hace referencia a la relación entre los medios aplicados y los resultados obtenidos. Es la capacidad de lograr los objetivos con el mínimo de recursos disponibles o con el menor tiempo posible.

A continuación expondremos los indicadores principales para valorar a eficacia de un SIJ:

- ✓ N.º de personas usuarias: edad, género, ...
- ✓ N.º de consultas: temas, tipos, ...
- ✓ Tiempo dedicado a cada consulta.
- ✓ Tiempo de espera.
- ✓ Publicaciones realizadas.
- ✓ Soportes informativos externos.
- ✓ N.º de corresponsales.
- ✓ N.º de colaboradores.

La eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o que se espera.

La información es cuantificable acerca del desarrollo de las actividades que se han desarrollado y del progreso del servicio de información juvenil; se mide mediante indicadores cuantitativos.

Hay actuaciones que el coste es simbólico con respecto a la rentabilidad social que se obtiene.

Los indicadores económicos dan información los gastos de : mantenimiento, actividades, etc.

A continuación expondremos los indicadores principales para valorar la eficiencia de un SIJ:

- ✓ Coste por usuario.
- ✓ Coste por curso o sesión.
- ✓ Coste por día de una exposición.
- ✓ Coste por usuario del servicio general.
- ✓ Coste por usuario de servicio específico.

2. Metodología y herramientas de evaluación participativa.

La **evaluación participativa** se define como una evaluación en la que los actores implicados en el proyecto, desde miembros de equipo del proyecto hasta miembros de grupos, organizaciones, tienen una oportunidad para ofrecer sus comentarios y sugerencias sobre el proyecto y, si procede, para influir en su desarrollo y/o proyectos futuros. Más allá de esto, también evalúa el nivel de implicación de los actores en el proyecto y la forma en que se ha implementado la estrategia para la participación.

La **participación** es también un modo de asegurar que se tienen en cuenta una diversidad de puntos de vista y de apoyar la objetividad y la imparcialidad. Los resultados de una evaluación participativa suelen estar mejor fundamentados en la realidad del terreno. Una comunicación efectiva es uno de los principales métodos para conseguir transparencia y para fomentar las dinámicas 'ascendentes o bottom-up' en contraposición a las 'descendentes o top-down'.

La evaluación participativa conlleva:

Escuchar a todas las partes con el fin de mejorar la objetividad.

- ✓ Centrarse en la triangulación (verificación) y confirmar la información.
- ✓ Garantizar la transparencia del proceso.
- ✓ Informar a todos los actores en el momento de planificar la evaluación y comunicar los objetivos y resultados.
- ✓ Garantizar que las conclusiones y recomendaciones de la evaluación tendrán un impacto visible sobre el proyecto.

La participación en la evaluación es mucho menos significativa si la población o destinatarios no han colaborado en las fases de valoración, diseño, implementación y monitoreo.

Los procesos de evaluación pueden variar. Un enfoque participativo puede utilizarse para todos los tipos de evaluaciones, independientemente del nivel y del tipo de implicación por parte del participante.

Es esencial comunicar que el propósito principal de una evaluación es aprender de la experiencia del proyecto. Es esencial que la evaluación sea objetiva y sea vista como tal.

Las evaluaciones que no se consideran objetivas pueden poner en peligro a los evaluadores, a los equipos de proyecto y a las poblaciones afectadas. Si se cree que el equipo de evaluación carece de objetividad, esto puede suponer un perjuicio importante en términos de acceso, tratamiento y análisis de la información.

1. Cuáles son los principales motivos y objetivos a la hora de llevar a cabo una evaluación participativa?
2. ¿Quién llevará a cabo la evaluación participativa? ¿A quién se consultará?
3. ¿Cómo se llevará a cabo la evaluación? ¿Qué técnicas de obtención?


Algunos ejemplos de técnicas participativas:

- ✓ Ranking de bienestar.
- ✓ Análisis de acontecimientos críticos
- ✓ Diagramas de flujos.
- ✓ Diagramas de sistemas.
- ✓ Diagramas de redes.
- ✓ Diagramas de Venn.
- ✓ Monitoreo fotográfico
- ✓ Matrices de clasificación o puntuación.



Para saber más

En el siguiente documento puedes ampliar la información sobre las Técnicas participativas:

 [Técnicas participativas.](#)

3. Protocolos y registros de evaluación de actividades formativas de información juvenil.

A la hora de **realizar una evaluación se utilizan diferentes protocolos:**

a. Evaluación de cada uno de los apartados:

- ✓ Valoración grupal al finalizar las sesiones, a través de una ronda de opinión.
- ✓ Evaluación de bloques de trabajo con metodología mixta grupal e individual, oral y escrita.
- ✓ Evaluaciones de desarrollo del curso, a través de métodos grupales e individuales.
- ✓ Evaluación global del curso, realizada al final del mismo.

b. **Evalúan todos los participantes**, realizado por el propio grupo de formación, el profesorado, las personas responsables de la coordinación y la propia organización. Se evalúa:

- ✓ La **practica** de los participantes:
 - ◆ Trabajos individuales y grupales: elaboración de proyectos.
 - ◆ Dinámica y trabajo grupal: trabajo en equipo, resolución de conflictos toma de decisiones, ...
 - ◆ Participación en el curso: preparación de sesiones y evaluación del proceso formativo.
- ✓ **Análisis y valoración** de:
 - ◆ Dinámicas de evaluación grupal.
 - ◆ Cuestionarios individuales.
 - ◆ Reuniones de la coordinación con los docentes y con la organización.
 - ◆ Entrevistas participantes y coordinación.

PROTOCOLO DE EVALUACIÓN

Datos de identificación del profesor:

APELLIDOS, NOMBRE:

CATEGORÍA DOCENTE:

NIF:

PERIODO EVALUADO:

CENTRO:

DEPARTAMENTO:

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

➔ Observación del proceso.



Recomendación

Te recomendamos que veas este ejemplo práctico de protocolos de evaluación formativa de un centro educativo:

[Caso práctico de protocolos de evaluación formativa de un centro educativo.](#)

4. Elaboración de informes y memorias de las actividades formativas de información juvenil.

El **informe de evaluación** (o informe final) se realiza una vez concluida la fase de análisis. Se trata de un informe único que una vez elaborado puede segregarse en varios formatos. Por ejemplo, un resumen ejecutivo, un resumen para los usuarios del programa.

El informe final de la evaluación tendrá siempre un destinatario formal principal, que en general será una unidad administrativa, que en ningún caso será diferente de aquella que haya realizado, promocionado o financiado el programa, el plan o la intervención.

No es correcto que el destinatario formal sea otro organismo (salvo el poder legislativo cuando así se establezca en el propio Plan o programa, intervenciones), aunque se podrán entregar con posterioridad copias o resúmenes a otros organismos o agentes sociales.

Para la elaboración de un informe **se debe ceñir a los apartados que la convocatoria específica** a cada una de las actividades formativas requiera.

Expondremos modelo de informe según los estándar de Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas. 2005. Marco institucional y gestión de la función de la evaluación.

Marco institucional: Estándar 3.16: El informe final de evaluación debe contar con una estructura lógica, contener hallazgos basados en evidencia, conclusiones, lecciones y recomendaciones y estar libre de información irrelevante para el análisis general. El informe debe ser presentado en un formato que permita que la información sea comprensible y accesible.

Informes de evaluación:

Estándar 4.1: La portada y las páginas iniciales del informe deben ofrecer información básica clave.

1.- La siguiente información debe ser fácilmente accesible en las primeras páginas del informe:

- ✓ Nombre de la intervención (actividad, programa, política, etc.) que está siendo evaluada.
- ✓ Fecha.
- ✓ Índice, incluyendo anexos.
- ✓ Nombre y organización(es) de los evaluadores/as.
- ✓ Nombre y dirección de la(s) organización(es) que comisionaron la evaluación.

Estándar 4.2: El informe de evaluación debe contener un resumen ejecutivo.


2.- El resumen ejecutivo debe ofrecer una sinopsis de los aspectos sustantivos del informe de evaluación. Para facilitar la lectura, el resumen ejecutivo debe ser corto, de dos o tres páginas, y auto-contenido. El nivel de la información debe permitir al lector/a no letrado, una comprensión clara de los hallazgos, recomendaciones y lecciones de la evaluación.

3.- El resumen ejecutivo debe constar de:

- ✓ Una breve descripción de la intervención que está siendo evaluada.
- ✓ El contexto, la situación actual y una descripción de la intervención en relación con otros asuntos vinculados; o el propósito de la evaluación.
- ✓ Los objetivos específicos de la evaluación.
- ✓ El público objetivo del informe.
- ✓ Una breve descripción de la metodología, incluyendo la razón fundamental para haberla seleccionado, las fuentes de datos utilizadas, los métodos de recolección y análisis de datos empleados; y las principales restricciones relacionadas con la metodología.
- ✓ Los hallazgos y conclusiones más importantes.
- ✓ Las principales recomendaciones.

Estándar 4.3: La intervención que está siendo evaluada debe ser claramente descrita, incluyendo el modelo lógico y/o la cadena de resultados y el impacto esperados, la estrategia de ejecución y los supuestos centrales.

4.- El informe de evaluación debe describir claramente el propósito de la intervención que está siendo evaluada y de qué manera pensaron los diseñadores que ésta respondería al problema identificado. Otros elementos importantes incluyen: importancia, alcance y escala de la intervención que se está evaluando; descripción de los receptores a los beneficiarios previstos y de las partes interesadas; y cifras presupuestarias.

5.- La descripción de la intervención, que se está siendo evaluada, debe ser lo más  sucinta posible, al tiempo de asegurar que contendrá toda la información pertinente. Si se estima necesario incluir detalles adicionales puede adjuntarse, en un anexo, una descripción que incluya el modelo lógico.

El **Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)**, en su calidad de grupo de evaluadores/as profesionales, emprendió la tarea de definir normas y estándares para contribuir a la profesionalización de la función de evaluación y proveer orientación a las oficinas de evaluación en la elaboración de sus políticas de

evaluación u otros aspectos de sus operaciones.

La **memoria** es un texto en el que se resumen y detallan las actividades ya realizadas por parte de una entidad, institución, asociación o un determinado grupo, habitualmente a lo largo de un periodo concreto, que suele ser de un año, y también se denomina memoria-informe.

La elaboración de la memoria requiere la recogida de toda la información de la que se dispone. Esta tendrá que ser precisa, amplia, con fechas concretas, con los datos de las actuaciones realizadas, recursos humanos que han intervenido.

Los apartados que la memoria han de aparecer en la memoria son los siguientes:

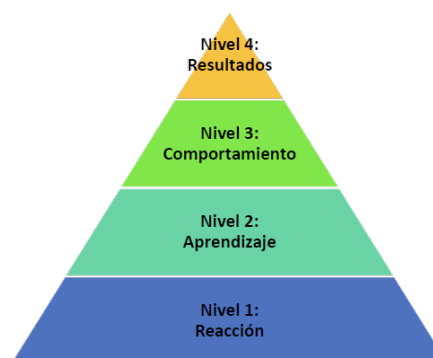
- ✓ Presentación de la entidad, institución u organismo, objetivos y la relación de los participantes.
- ✓ Relación de las actividades realizadas.
- ✓ Relación de los resultados concretos.
- ✓ Conclusiones y exposición de líneas futuras de trabajo.

5. Valoración de la evaluación como elemento de calidad en futuras acciones formativas.

La evaluación implica tomar conciencia de la posibilidad para detectar las carencias en un acción formativa.

Es importante los resultados de la evaluación porque a partir de ellos mejoran las actividades futuras.

Interesante es mencionar **el modelo de evaluación Kirkpatrick** que fue creado por el profesor profesor Donald **Kirkpatrick** con el objetivo de medir el impacto en los programas de formación tradicional. En la actualidad son varios los autores que recomiendan su adaptación y uso en el **e-learning**.



El modelo de Kirkpatrick está encaminado a evaluar el impacto de una determinada acción formativa a través de cuatro niveles:

1. La **reacción o respuesta** de los participantes,
2. El aprendizaje obtenido,
3. El nivel de conducta o desempeño logrado.
4. Los resultados conseguidos.

La **evaluación de la reacción** tiene una gran utilidad si se tiene en cuenta que es la única fuente de retroalimentación sobre los participantes con la que cuentan los creadores y tutores del curso frente a diferentes elementos, como el docente, los materiales, los contenidos, el ambiente en el que se desarrolla, el aprendizaje en sí o la apreciación del impacto de la formación obtenida.

De igual forma hay que indicar que el **impacto de la formación** no sólo se origina a nivel económico; el conocimiento producido, la capacidad de invención que genera o la fidelización de las personas empleadas son también significativos en esta evaluación del aprendizaje busca demostrar el nivel de comprensiones y destrezas logradas por el alumnado a través de una acción formativa.

La **evaluación de la conducta**, es decir, en descubrir si las capacidades alcanzadas con la formación se emplean en el entorno de trabajo y si se conservan a lo largo del tiempo.

De igual forma hay que indicar que el impacto de la formación no sólo se origina a nivel económico; el conocimiento producido, la capacidad de invención que genera o la fidelización de las personas empleadas son también significativos en esta evaluación.



Para saber más

En el siguiente vídeo puedes ampliar los conocimientos sobre el modelo Kirkpatrick:

Modelo de Evaluación de Kirkpatrick

Por: Marielsa Soto Ma

Universidad Interamericana de Puerto Rico - R
Programa Doctoral
Someto como requisito parcial del curso
Profesor Marco

1 of 15

6. La evaluación de la gestión de calidad en los servicios de información juvenil.

Para medir la calidad de un Servicio de Información Juvenil no basta con tener en cuenta únicamente el resultado final, el acertado cumplimiento de las demandas informativas, sino que es **necesario analizar todo el proceso**.

Jaume Garau propone una serie de **características que ha de tener un servicio para que sea considerado “de calidad”**:

- ✓ Facilidades de acceso al Servicio, lo que implica una adecuada ubicación y señalización, horarios adaptados a las circunstancias juveniles, etc.
- ✓ Buen ambiente físico, en lo que respecta a las instalaciones, el mobiliario y los diferentes equipamientos, que han de estar diseñados de acuerdo con las necesidades del servicio y con las características de sus jóvenes usuarios
- ✓ Ha de estar dotado de los medios necesarios tanto para que el informador juvenil pueda desarrollar bien su trabajo como para que los usuarios tengan a su alcance diferentes recursos como la conexión a Internet.
- ✓ Ofrecer una información fiable, actualizada, completa y pertinente, adecuada a las demandas de los jóvenes.
- ✓ Disponer de una plantilla de personal adecuadamente formado y capacitado para resolver y atender adecuadamente a los usuarios y preparado para reaccionar ante situaciones inesperadas e imprevistas.
- ✓ Personal con grandes dotes de empatía para conectar con las expectativas de los jóvenes, comprender su situación y saber resolver sus necesidades, ganándose su confianza; esto implica, en ocasiones, saber derivar las demandas hacia otros servicios más especializados sin perder la credibilidad de los jóvenes.
- ✓ Cortesía: además de la empatía, el informador debe saber atender a los jóvenes con las normas básicas de cortesía, educación, por lo que se requiere de una habilidad natural para crear un clima de confianza y familiaridad.

La responsabilidad en cuanto a la **mejora de la calidad de los SIJ** ha de ser compartida entre los profesionales de los mismos y las instituciones que promueven los centros.

Por otra parte, la **aplicación de políticas de calidad** también supone un proceso de comunicación continua a los ciudadanos de los resultados de la gestión del centro y la profundización en los sistemas de comunicación, relación y participación ciudadana.

La **implantación con éxito de un plan de calidad** implica un alto grado de compromiso por parte de los niveles directivos del SIJ y la firme decisión de poner en marcha las acciones que permitan gestionar los cambios que se consideren oportunos.

Es indispensable la **participación de todo el personal** y fundamental que se puedan obtener resultados tangibles que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos previstos.

- ✓ **Usuarios.** La opinión de los usuarios, a la que se hacía referencia en el apartado anterior, resulta fundamental en la definición de la calidad del servicio, por tanto los estudios de usuarios en sí mismos y el análisis de los métodos más adecuados para conocer las opiniones de los mismos también forman parte de los parámetros de calidad de un centro. Hay que tener en cuenta a este respecto que la impresión de calidad por parte de los usuarios del SIJ está directamente relacionada con la confianza depositada en el Centro y con el grado de cumplimiento de las expectativas generadas en cada caso concreto; por ello han de definirse unos mínimos aceptables que contemplen esta situación.
- ✓ **Procesos documentales.** Para algunos profesionales, forma parte de la calidad de los SIJ el que el informador juvenil pueda dedicarse a las tareas de dinamización de la información o de extensión de los servicios del SIJ a sectores desfavorecidos y liberarse de las tareas de búsqueda y tratamiento de la información, operaciones propias de otras figuras profesionales o servicios.
- ✓ **Modernización tecnológica.** Disponer de unos espacios de trabajo dotados de mejores medios técnicos a disposición tanto de los usuarios como del personal del Centro; unido a una mayor descentralización y a la posibilidad de acceso a la información desde cualquier lugar. En lo que respecta a la información propiamente dicha, será indicador de calidad la circulación multidireccional de la misma; esto implica la retroalimentación por parte de los usuarios del servicio.
- ✓ **Cooperación.** El desarrollo de acuerdos con otras instituciones y organizaciones ayuda a rentabilizar recursos y esfuerzos y produce beneficios mutuos a ambos participantes.
- ✓ **Condiciones laborales.** La mejora de la calidad pasa por la revisión de la dedicación horaria de los profesionales del SIJ, los tipos de contratación, el establecimiento de horarios diferenciados para atención al público y para puesta en marcha de los contenidos informativos.
- ✓ **Profesionales.** La mejora de la calidad del servicio también pasa por una actividad profesional de calidad. Hablar de calidad es hablar de profesionalización. Por ello es importante lograr la implicación de todos y cada uno de los profesionales que trabajan en torno a la juventud, de los informadores del SIJ y de las asociaciones u otros organismos involucrados. Aspectos como la existencia de un clima de confianza, de unos objetivos claros, la posibilidad de desarrollo profesional, etc, son fundamentales para lograr este crecimiento.
- ✓ **Formación continuada.** Además de los conocimientos propios e inherentes al perfil del puesto, es imprescindible formar al informador tanto en el conocimiento de los temas sobre los cuales dará información como en la

utilización de nuevas herramientas tecnológicas para el manejo de la misma.

En definitiva, la **Calidad** no puede ser sinónimo de ofrecer servicios a cualquier coste, lo que significa, por un lado, optimizar al máximo los recursos materiales y, por otro, rentabilizar los esfuerzos personales.

En cuanto a la **promoción institucional de un servicio de calidad**, el ejemplo a seguir en nuestro país deberá seguir el camino trazado por la Carta Europea de Información Juvenil(ERYICA), documento en el que se reafirmaba la importancia de la información y el asesoramiento juvenil en la igualdad de oportunidades y su papel en la transición hacia la vida adulta.

Para la **evaluación de los servicios** se pueden usar diferentes herramientas como es el modelo ISO 9001, las cartas de servicios o los planes de mejora.



Debes conocer

La carta de servicios del Injuve aparece publicada en su página web pero puedes descargarlo y verlo a continuación:

 [Carta de servicios del Injuve.](#)

6.1. Normas ISO.

Las **normas** indican como debe ser un producto o servicio para que sea seguro y responda a lo que el consumidor espera de él.

La **Organización Internacional de Normalización** ha realizado un exhaustivo proceso de revisión de la norma ISO 9001, uno de los estándares más extendido y reconocido a nivel mundial. La anterior revisión de la norma en el año 2008 no incorporó cambios muy significativos que sí se han producido en esta nueva versión de 2015.



International
Organization for
Standardization

En Mayo de 2014, se publicó oficialmente el documento DIS/ISO 9001:2015, que se convirtió en FDIS/ISO 9001:2015 en Noviembre, para llegar a ser la nueva norma ISO 9001 el 23 de Septiembre de 2015. Las organizaciones dispondrán de un periodo de tres años para adecuar sus sistemas y realizar la transición de sus certificados.

Establecen los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad y, por tanto es la que se utiliza para la certificación de dichos sistemas. Se especifican los requisitos necesarios para toda organización que desee demostrar su capacidad para proporcionar productos bajo esta norma certificable, que además cumplan los requisitos de sus clientes y reglamentos que le sean de aplicación.



El requisito de estar certificado supone una garantía para la entidades, para sus proveedores y sus destinatarios.

Partiendo de las normas ISO, los manuales de buenas prácticas permiten a las personas responsables de empresas y servicios introducirse progresivamente en la cultura de la calidad, ofreciendo una guía de actuación con perspectivas de acceder a un sistema de certificación.

Se presenta a continuación, el **Manual de Buenas Prácticas para Oficinas de Información Juvenil**. Se trata de un documento de partida, de un primer abordaje de la calidad en el Sistema de Información Juvenil de Euskadi (SIJE)

Siguiendo la estructura de los manuales de calidad, la información se estructura en siete grandes apartados, en los que se recoge una relación de indicadores de calidad:

- ✓ Área 1. Personal.
- ✓ Área 2. Recursos Materiales y Proveedores.
- ✓ Área 3. Organización.
- ✓ Área 4. Instalaciones y Equipamientos.

- ✓ Área 5. Difusión.
- ✓ Área 6. Satisfacción de la persona usuaria.
- ✓ Área 7. Gestión Medioambiental.

Área 1. Personal.

- ✓ Organigrama funcional. Es necesario repartir las funciones sistemáticamente, de otra forma se corre el riesgo de perder la perspectiva.
- ✓ Planificación. Programación anual a principios de año: Programación, desarrollo y evaluación.
- ✓ Reuniones entre dirección y personal. Coordinación interna para el diseño de programaciones y externa con los recursos de la comunidad.
- ✓ Plan de Seguridad Interno. Adaptar los planes de seguridad a los diferentes espacios existentes, considerando que hay oficinas que forman parte de complejos más amplios.
- ✓ El personal sabe como actuar en caso de accidente del personal o visitantes. A partir del Plan de Seguridad.
- ✓ Los empleados han recibido información temática sobre el centro. A partir de conversaciones con las personas con las que trabajan.
- ✓ Existe un Plan de Formación para la plantilla. Que lo contemple tanto a nivel territorial, como local. Complementario y no excluyente.
- ✓ Análisis de perfiles y desarrollo de competencias.

Área 1. Personal (y II).

- ✓ Conocimiento del entorno próximo. El conocimiento de los recursos, equipamientos, etc, pero también del contexto sociológico de la comunidad.
- ✓ Se promueve la comunicación entre la plantilla. Implementando nuevos métodos que favorezcan la comunicación: msn, blogs, etc.
- ✓ El personal cumple con sus deberes y obligaciones. Sí, con un alto nivel de compromiso y disponibilidad, no acorde a los recursos (materiales, laborales, económicos..).
- ✓ Se asume un rol dinámico en la presentación del servicio. La proactividad en el servicio se cifra a partir de recursos dinámicos como antenas, corresponsales, paneles descentralizados, etc.
- ✓ Se atiende la zona de recepción en todo momento. No existe un protocolo específico.
- ✓ Se adapta el contenido del mensaje al grupo o personas. A partir de variables como edad, sexo, nivel formativo, tipo de consulta, etc.
- ✓ Se informa de manera personalizada. La persona como centro del servicio.
- ✓ Se adopta una fórmula estándar de atención telefónica. Falta un protocolo pero se atiende con amabilidad y cercanía

Área 2. Recursos materiales y proveedores.

- ✓ Se realizan inventarios periódicos.
- ✓ Existe un procedimiento y horario para la recepción y verificación de pedidos.
- ✓ Se planifica la actividad de aprovisionamiento conjuntamente con los proveedores

Área 3. Organización.

- ✓ Se personaliza la información. Si como forma de evitar la desinformación por exceso de información (infoxicación). Adaptándola a la persona usuaria.
- ✓ Se responde con rapidez las peticiones de información. Aportando información medios humanos y tecnológicos.
- ✓ Se planifica la limpieza de la oficina y las instalaciones. Sí, aumentando la eficacia.
- ✓ Las labores de limpieza se realizan en los momentos de menor afluencia de visitantes. Aprovechando los horarios de cierre y la menor afluencia de público.
- ✓ Se realizan las revisiones que la normativa vigente exige. Para mantener en condiciones los recursos y materiales.
- ✓ Se dispone de un servicio de reparaciones. Rápido y eficaz, para facilitar las reposiciones.
- ✓ Se exhiben los horarios y el aforo de la oficina. Sí en paneles señalados.
- ✓ Se dispone de los elementos de trabajo necesarios. Sí, se requieren recursos en buenas condiciones, especialmente Tecnologías de la Información y Comunicación.
- ✓ Se han elaborado y difundido unas normas generales de la oficina. Si facilitando la autonomía del usuario, y definiendo los límites competenciales.
- ✓ Existe un control de entradas de personas y del tipo de consultas. A partir de una ficha donde se registre: Fecha/Sexo/Edad aprox./Idioma/Tema/Horario (mañana-tarde)/lugar de procedencia (sobre todo pueblos)/tipo de consulta (tfno.,e-mail...)

Área 4.1. Instalaciones y equipamientos.

- ✓ La oficina está perfectamente identificada en el exterior y cuenta con una adecuada señalización de acceso. Tan importante como la señalización es su identificación.
- ✓ Cuenta con accesibilidad para personas de movilidad reducida. Es importante que el usuario/a entre, y pueda acceder a la información y a los procesos de consulta.
- ✓ La iluminación empleada es la adecuada. La iluminación debe ser homogénea en el conjunto de la oficina.
- ✓ Se controla el volumen de los dispositivos de audio. La música ambiental debe ser un acompañante agradable.
- ✓ La temperatura ambiente es adecuada. Temperatura homogénea, donde adquiere importancia situación de los aparatos calefactores y refrigeradores.
- ✓ Se cuenta con una adecuada señalización direccional y posicional. Tiene que ser claro y conciso, y situarse en un lugar adecuado.
- ✓ Señalizar correctamente los elementos de seguridad. Una señalización clara y concisa redundante en la seguridad

Área 4.2. Instalaciones y equipamientos (y II).

- ✓ Establecer una separación entre el área expositiva y de recepción. Cada espacio debe estar debidamente diferenciado.
- ✓ Se cuenta con un mobiliario adecuado para la exposición de material informativo. Debe ser un punto a tener en cuenta dentro del espacio expositivo.

- ✓ La oficina cuenta con mobiliario de descanso.
- ✓ La oficina cuenta con un plano mapa, así como con una efectiva señalización interna.
- ✓ Existen papeleras distribuidas por el recinto.
- ✓ Se dispone de botiquín de primeros auxilios.
- ✓ Se asegura el correcto equipamiento y ventilación de los aseos

Área 5. Difusión.

- ✓ La información que se proporciona sobre la oficina es veraz. Con una información concreta y directa, se neutraliza la interpretación.
- ✓ Se participa en acciones de promoción de la oficina.
- ✓ Los recursos educativos, formativos, de tiempo libre disponen de información de la oficina. La coordinación entre los diferentes servicios acelera los procesos de comunicación.
- ✓ Se emplean soportes de difusión de diseño atractivo. Importancia de la imagen.
- ✓ Se realiza un seguimiento de las necesidades de soportes informativos. Reflexionar para modificar las formas de trabajo, contribuirá a la mejora y la evolución de esto

Área 6. Satisfacción de la persona usuaria.

- ✓ La recogida de quejas y sugerencias se considera fundamental para el centro. La incorporación de este análisis redundaría en la mejora del servicio.
- ✓ Se facilita a las personas jóvenes la realización de quejas y sugerencias. Llevándolo a cabo se podría ofrecer una respuesta a sus inquietudes.
- ✓ Se gestionan adecuadamente las quejas. Un protocolo de actuación serviría para la detección de las debilidades del sistema.
- ✓ La oficina dispone de cuestionarios de satisfacción.
- ✓ Se mantiene un registro de quejas y sugerencias.
- ✓ Se emplea la información obtenida para mejorar el servicio. Posibilitando la mejora continua.
- ✓ Se comunica al personal los resultados de las encuestas de satisfacción. El conocimiento de esta información canaliza las claves de solución

Área 7. Gestión Medioambiental.

- ✓ Se realiza una correcta clasificación de residuos y reciclaje. Se lleva a cabo favoreciendo el uso de soportes no contaminantes. Se contribuye desde la oficina a la educación medioambiental de la comunidad.
- ✓ Se mantiene un comportamiento responsable en el uso de residuos contaminantes.
- ✓ Se procura el ahorro de energía.



Para saber más

En el siguiente enlace de AENOR puedes ver la norma ISO 9001:2015:

 [Norma ISO 9001:2015](#)

6.2. Cartas de Servicios.

Las **Cartas de Servicios** son documentos que dan a conocer las actividades y prestaciones y expresan los compromisos de calidad que la organización pública adquiere con el ciudadano/a, documentos que formalizan lo que la ciudadanía puede esperar de los servicios públicos y aseguran la plena efectividad de sus derechos, así como la mejora de los servicios y prestaciones que reciben.

Pero las Cartas de Servicios son algo más que simples catálogos de servicios o documentos publicitarios de los compromisos de calidad que las entidades públicas asumen con respecto a sus ciudadanos/as.

El sólo hecho de que cualquier unidad administrativa se plantee la realización de las mismas es un primer paso para iniciar un proceso de mejora.

La **Carta de Servicio** es una de las principales metodologías que permite a la organización pública introducirse en la gestión de la Calidad: una herramienta de trabajo que tiene el objetivo de establecer compromisos e impulsar la gestión de las expectativas, mediante la comunicación con la ciudadanía.

En definitiva, **una Carta de Servicios establece:**

- ✓ Un compromiso con los ciudadanos mediante el establecimiento de estándares en la prestación de los servicios.
El inicio de un proceso de mejora que tiene una faceta interna de trabajo relacionada con los procesos inherentes al servicio en el que se realiza la carta.
Por todo ello, las Cartas de Servicios se han transformado en elementos esenciales en la calidad de las organizaciones públicas.

Ejemplos de Cartas de Servicios:

- ✓ La carta de Servicio del INJUVE.
- ✓ La carta de Servicio del CEULAJ.

6.3. Equipos de mejora.

La idea que mejor representa el **concepto de Calidad** es, precisamente, la de *la mejora continua*.

Cualquier plan de calidad, o de sistema de calidad, tiene como objetivo último introducir mejoras en la estructura, en los procesos de trabajo y, como no, en los resultados que se alcanzan.



Las organizaciones buscan introducir esas mejoras de diferentes formas:

- ✓ Por un lado, analizando el punto de vista de sus distintos tipos de clientes mediante encuestas, estudios cualitativos o auditorías.
- ✓ Por otro, mediante la información indirecta a través de buzones de sugerencias, análisis comparativo con otras organizaciones similares, etc.

Además, las organizaciones líderes, buscan introducir mejoras gracias a la colaboración del conjunto de sus profesionales quienes, al fin y al cabo, conocen perfectamente las tareas que realizan, sus contenidos, puntos fuertes y posibles debilidades.

Su actuación se sustenta en el reconocimiento de que la calidad es competencia de todos y que quienes mejor conocen los procesos de trabajo son quienes los realizan diariamente.

Los **Equipos de Mejora** tienen como misión identificar, analizar y proponer soluciones a ineficiencias del propio trabajo o actividad, en aras a una mejora constante de la calidad.

Un Equipo de Mejora consiste en un pequeño número de personas con habilidades complementarias que, con carácter temporal, están voluntariamente comprometidos con el propósito común de proponer mejoras en un proceso, utilizan métodos estructurados y parámetros de desempeño y son mutuamente responsables de su realización.

Pueden estar constituidos por personas de diferentes unidades y perfiles profesionales, lo que cuenta es el análisis que realizan de sus propios procesos de trabajo y las propuestas que logran llevar adelante para mejorar dichos procesos.

El papel de los Equipos de Mejora puede aglutinarse en alguno de estos **tres objetivos**:

1. Detectar e investigar posibles áreas de mejora.
2. Plantearse alternativas de solución a problemas propios de la organización.
3. Promover la participación de todos los niveles organizativos, teniendo en cuenta las ideas de cada uno de los miembros y consiguiendo un buen ambiente de trabajo.

Dentro de la **composición del Equipo de Mejora**, podemos destacar **dos figuras**:

A.- Miembro de apoyo del Servicio de Calidad.

Es la persona encargada de acompañar al grupo de mejora en sus primeras sesiones y de asesorar a sus integrantes en la metodología del trabajo en equipo y en el uso de herramientas de solución estructurada de problemas.

Su presencia es necesaria para evitar una deficiente definición inicial del problema que desencamine los esfuerzos del grupo.

Asimismo facilitara todo aquellos recursos o conocimientos que el equipo de Mejora necesite para llevar a cabo sus objetivos.

B.- Secretario del Equipo de Mejora.

Normalmente se elige un Secretario que actúa como líder del grupo (convoca reuniones, lleva el orden del día, recoge los acuerdos, modera las reuniones, etc.).

Su rol es centrar los objetivos de las reuniones, mantener una discusión ágil, cortar las actitudes negativas que vayan contra la dinámica grupal, generar consensos y resumir las conclusiones del grupo.

En este sentido, su rol se aproxima más al de un moderador que al de un líder en sentido estricto.

Lo habitual, para que resulte práctico, es que participen unas 4 ó 6 personas.

La participación en el Equipo es siempre voluntaria.

Pueden ser tanto de una misma unidad como de distintas unidades, lo que añade valor a los resultados del grupo ya que implica puntos de vista más amplios.

El método de trabajo pasa por:

1. Decidir voluntariamente participar en un Equipo de Mejora.
2. Establecer un calendario de trabajo. Por ejemplo, una reunión de 1 hora y media al mes.
3. Identificar un área que precisa de mejoras dentro de las actividades objeto de su responsabilidad.
4. Analizar qué aspectos concretos del propio proceso de trabajo requieren de alguna modificación, mayor coordinación, suprimir algún paso, etc.
5. Proponer distintos modos alternativos de actuación y analizar sus pros y contras. Se analizan costes, ventajas y posibles desventajas. En la medida de la posible se cuantifica cada uno de estos aspectos para ayudar a la decisión sobre qué hacer.
6. Se determina y documenta cómo pueden llevarse a la práctica las mejoras, se detallan sus ventajas y se somete a consideración de los responsables de las unidades implicadas.
7. Esta información se resume en un Acta, sencilla y concreta, pero que recoge la

información significativa.

8. El informe debe enviarse a la unidad responsable, que lo enviará al Servicio de Calidad.
9. La eficacia de los Equipos de Mejora viene determinada por las mejoras que son capaces de introducir.

A lo largo del tiempo se celebrarán reuniones entre los miembros del Equipo de Mejora en las que se estudiarán y trabajarán conceptos tales como:

- ✓ DEFINICIÓN OPERATIVA DEL OBJETO DE MEJORA: Concretar las oportunidades de mejora, priorizar, definir operativamente la mejora a realizar, el objetivo (medible) a conseguir y el proceso a trabajar.
- ✓ RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN: Recoger datos y documentación. Verificar su validez y fiabilidad.
- ✓ ANÁLISIS DE CAUSAS: identificar las causas originales o raíz, determinar su peso específico en el problema.
- ✓ BÚSQUEDA DE SOLUCIONES: Buscar soluciones, escoger acciones para mejorar, priorizar, proponer mejoras.

Todo lo citado en estas reuniones se plasmará en el documento (RC02) habilitado al efecto.

El documento final, que recoge los resultados del trabajo realizado por el Equipo de Mejora, debe tener suficiente calidad como para poder difundirlo en la organización como una buena práctica.

Es importante, no solo resolver los problemas, sino que cualquier persona sea capaz de utilizar la mejora seleccionada.

“El reconocimiento más importante para un equipo de mejora es que sus propuestas sean llevadas a la práctica.”

Recomendaciones para un equipo de mejora:

1. Debemos fomentar la comunicación dentro del Equipo de Mejora.

Una buena comunicación es la base para el éxito de cualquier equipo de trabajo, ya que a través de ella los integrantes pueden compartir información e ideas para solucionar problemas abordándolos desde diversas perspectivas.

Ya sea en una junta o en una conversación vía chat, todos los integrantes deben tener un momento designado para expresarse y el resto debe escuchar con respeto y sin interrumpir. Mantener un contacto permanente representa un factor crucial en el fortalecimiento de las relaciones del equipo.

2. Aprovechemos la diversidad.

Los equipos homogéneos operan eficientemente porque rara vez están en desacuerdo, sin embargo, después de un tiempo su trabajo carecerá de creatividad y será poco innovador.

Al establecer y proponer el Equipo de Mejora debemos procurar seleccionar personas con diversos puntos de vista e intereses con el fin de que expresen sus ideas y puedan generar un trabajo de mayor calidad.

3. No olvidemos la necesidad de realizar evaluaciones periódicas.

Cuando se está trabajando en equipo, los resultados, buenos o malos, se diluyen entre todos los miembros y aunque es importante que permanezca la visión de la colectividad y se realicen evaluaciones grupales.

También es importante que cada uno de los individuos involucrados evalúe sus acciones como individuos para poder determinar qué es lo que está o no ayudando al trabajo en equipo.

Anexo. Licencia de recursos.

Ningún recurso de fuentes externas que requiera citar explícitamente sus datos de licencia ha sido usado en esta unidad, por lo que este anexo queda vacío. Todos los recursos utilizados, de fuentes internas, se acogen al Aviso Legal de la plataforma.