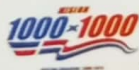


10

LA EVALUACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES




Secretaría de Estado de Educación



Organización
de Estados
Iberoamericanos
Red de Educación
de Calidad
y la Cultura



CIPROS



LA EVALUACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Autores

Hernán Vidal ■
Marcelo Vargas ■
Moisés Méndez ■



CONTENIDO

Introducción.....6

1. Definición y tipos de evaluación.....7

2. Herramientas de la evaluación.....9

3. Recomendaciones.....10

4. Aspectos organizativos a tener en cuenta en la evaluación...11

5. Referencias bibliográficas.....12

El futuro de las personas, de las instituciones, así como el de las sociedades está relacionado con la gestión del saber o del conocimiento. Compartir y desarrollar estos saberes dentro de una institución es una condición necesaria para poder actuar como un todo. En ese sentido, las cartillas de capacitación propuestas se orientan a dar a conocer tanto a los técnicos y técnicas de Participación Comunitaria como a las organizaciones sociales y comunitarias, los saberes básicos sobre el tema de la gestión institucional de una manera global.

La política 8 de la Secretaría de Estado de Educación considera la participación de los agentes comunitarios en la gestión de la educación como condición ineludible para mejorar la calidad educativa y cumplir con la meta de 1,000 horas de docencia en cantidad y 1,000 de docencia en calidad. Para lograr adecuadamente esta meta debemos mejorar nuestros saberes sobre el relacionamiento de la Secretaría de Estado de Educación (como institución conformada por un grupo de personas) con la comunidad.

A través de estas cartillas para la capacitación sobre cuestiones básicas para el funcionamiento institucional a técnicos/as de la SEE, queremos conseguir la mejora del trabajo en equipo y aumento de la motivación para el desarrollo de las tareas en las que ellos y ellas están involucrados. Esta es una condición necesaria para poder avanzar en la Estrategia Integral de Participación (2008-2012), que nos hemos marcado como meta de la gestión.

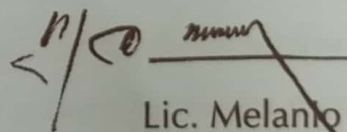
Del mismo modo debemos considerar que los cambios que se producen en el mundo y en nuestra sociedad hacen necesarios la actualización e innovación de nuestros conocimientos sobre los estilos de gestión con los cuales hemos venido trabajando. Estas cartillas son un buen aliciente para suscitar en los interesados el interés por estar al tanto de los nuevos

estilos de gestión y la posibilidad de incorporarlos a sus acciones de gestión personal e institucional.

Si bien el material está orientado para servir a las personas e instituciones relacionadas con una gestión de calidad, es nuestro interés que estas cartillas puedan ser conocidas y usadas también por las personas jóvenes ya que ellos constituyen "el terreno fértil en el cual se cimientan los dignos anhelos de progreso y bienestar a los que todos y todas aspiramos, y es la educación la savia que nutre, que da sentido, pertinencia y trascendencia, a la que es sin duda la mejor inversión en el presente y a futuro: LA SIEMBRA DE LA PATRIA."

Finalmente, agradecemos a la OEI y al Centro de Investigación y Promoción Social (CIPROS) el apoyo para la publicación y elaboración técnica de estas Cartillas.

¡JUNTOS PODEMOS!



Lic. Melanio Paredes, M.A.
Secretario de Estado de Educación

INTRODUCCIÓN

Cuando apreciamos la situación organizativa de una comunidad, el desempeño de un ayuntamiento o el funcionamiento de una empresa estamos evaluando, es decir, valorando sus cualidades. Esta evaluación se hace de manera cotidiana, constante y de forma espontánea. En las organizaciones, existen evaluaciones más estructuradas y con herramientas más complejas, pero que parten de esta necesidad básica de valorar, preguntarse y cuestionarse sobre la calidad, eficacia y eficiencia del trabajo realizado.

El objetivo de esta cartilla es motivar el uso de las evaluaciones como herramienta de la gestión organizacional. Para ello, se proporcionan las nociones básicas de la evaluación, sus tipos y procedimientos. No pretende ser un material completo ni exhaustivo, sino introductorio y preliminar, a partir del cual se pueda avanzar hacia un conocimiento más acabado de esta importante herramienta organizativa.

1. DEFINICIÓN Y TIPOS DE EVALUACIÓN

Según Karen Mokate, la evaluación es "la acción y efecto de señalar el valor de una cosa", entendiendo que evaluar significa "estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa".

En tanto, para la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), la evaluación es: "Una apreciación, lo más sistemática y objetiva posible, de una política, de un proyecto o programa en curso o ya terminado, de su concepción, de su implementación y de sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos de desarrollo, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad".

La evaluación no propone, necesariamente, distinguir de manera tajante entre "lo bueno" y "malo", entre "el éxito" y el "fracaso". Mejor es conceptualizarla como un proceso que apoya el aprendizaje continuo, que informa y educa sobre la gestión y la toma de decisiones.

Tipos de evaluación

- Según el momento en que se realiza: antes de la acción (evaluación ex ante), durante la acción (evaluación acompañante) y después de la acción (evaluación ex post).
- Según quien la realiza: los implicados en la acción misma (autoevaluación o evaluación interna), una entidad o consultor externo (evaluación externa), o una combinación de ambas.
- Según su focalización: sobre la responsabilización (accountability) (evaluación sumativa) o sobre el aprendizaje, la mejora del rendimiento (evaluación formativa).

- Según su iniciador: evaluación definida y ejecutada por entidades o personas no ligadas a los responsables de la concepción e implementación de la acción (evaluación independiente), o por las entidades implicadas en su gestión.

Además, se pueden tener en cuenta otras dos características adicionales:

- Conducida por el donante o la contraparte, por varias instancias (evaluación conjunta), o con los actores involucrados (evaluación participativa).
- Según su alcance: cuando se limita a sus propias actividades realizadas (autoevaluación).

Utilidad de la evaluación

- Una evaluación bien hecha permite que la organización realice su autoanálisis y, basándose en él, mejorar sus programas.
- Una evaluación puede proporcionar la información que necesita acerca de los pasos a seguir en el futuro. Hacer modificaciones, mantenerse en el camino o tomar uno nuevo.
- Con una evaluación, las instituciones pueden aprovechar al máximo las informaciones para la toma de decisiones.
- Las evaluaciones constituyen una oportunidad para compartir con otros las lecciones aprendidas.
- Las evaluaciones representan una oportunidad para el reconocimiento de los programas de la organización.

2. HERRAMIENTAS DE LA EVALUACIÓN

- Encuestas de opinión: se usan para evaluar conocimientos, actitudes y prácticas.
- Pruebas de conocimiento administradas dos veces (entrada y salida) a los participantes de un programa educativo o de capacitación. La primera prueba es para determinar los conocimientos previos, y la segunda para evaluar qué nuevos conocimientos adquirieron.
- Observación: es un medio para conocer las prácticas concretas en el contexto natural de los sujetos.
- Entrevistas: son muy comunes y pueden ser de gran utilidad como medio para recabar información, por ejemplo, sobre la calidad de un programa según los participantes del mismo.
- Estudio de casos: permite detectar mucha información que no se puede obtener mediante una encuesta o una prueba. En el estudio de caso es posible la combinación de datos cualitativos y cuantitativos, a fin de sacar el máximo provecho de la experiencia.
- Grupos focales: proporcionan una oportunidad para que distintas personas intercambien sus opiniones y evaluaciones. Esto enriquece la identificación con los resultados esperados, así como los resultados no esperados y problemas.

¿Qué debemos tomar en cuenta en las evaluaciones?

- ¿Quiénes son los usuarios o las personas que necesitan la información de la evaluación para la toma de decisiones y qué necesitan saber?
- ¿Cómo van a utilizar la información? ¿Hay algunas decisiones claves que deben tomar?
- ¿Cuándo necesitan la información?
- ¿En qué forma encontrará más útil la información?

3. RECOMENDACIONES

Según Michael Quinn, en la ejecución de las evaluaciones se debe de tomar en cuenta:

- El reconocimiento de que no existen reglas rígidas para la toma de decisión sobre las metodologías de evaluación. No existe un plan único para la evaluación ni un diseño perfecto. Siempre hay errores y ambigüedades.
- No importa cuán rigurosa sea la metodología ni cuán sofisticado sea el tratamiento estadístico: la utilidad de una evaluación solamente se medirá en proporción a la relevancia de las preguntas para las personas que deben tomar las decisiones.
- La toma de decisiones no puede esperar en forma indefinida por el "estudio o evaluación perfecta".
- Se toman decisiones con información limitada e imperfecta; se prefiere información correcta a información menos correcta, pero es preferible alguna información que ninguna.
- Las decisiones no se toman entre lo bueno y lo malo, sino entre posibilidades, cada una con algún mérito.

4. ASPECTOS ORGANIZATIVOS A TENER EN CUENTA EN LA EVALUACIÓN

A modo de cierre de este material, presentamos a continuación el siguiente cuadro sobre los aspectos de una organización que deben ser considerados en una evaluación.

Criterios	++	+	-	--
Coherencia con los objetivos				
Centros de competencia				
Ubicación en el contexto y orientación hacia el cliente				
Estructura de tareas				
Gestión de personal				
Reconocimiento y remuneraciones				
Relaciones				
Delegación				
Decisiones				
Dirección				
Transparencia de los gastos				
Administración y servicios técnicos				
Cooperación				
Información y autoobservación				
Capacidad de adaptación y futuro				

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arregui, Patricia, Pautas para el Diseño de Evaluación de Educación Ciudadana, 1988.

Mokate, Karen, La evaluación y el monitoreo, 2005.