

# **VALIDACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN PARTICIPATIVA AUTOGESTIONADA PARA PROMOVER EL APRENDIZAJE Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**

*Flor A. Cabrera Rodríguez*

*Universidad de Barcelona<sup>1</sup>*

## **RESUMEN**

En este artículo se presenta la elaboración de un modelo de Evaluación Participativa Auto-gestionada (EPA), como estrategia para el cambio y el aprendizaje en las organizaciones, y su validación mediante una investigación evaluativa utilizando la aproximación metodológica de la cluster evaluación. Se expone de manera muy sucinta una descripción del modelo EPA y los fundamentos teóricos y metodológicos que guiaron su elaboración. Posteriormente se describe la investigación evaluativa realizada para su validación empírica. La descripción pormenorizada que se realiza del plan de evaluación y de medición que se llevo a término para la evaluación inicial, de implementación y de resultados, que comprende la validación del modelo, constituye un importante aporte del trabajo que presenta. Por último, se expone una síntesis de los resultados obtenidos en los distintos análisis evaluativos, los cuales avalan la validez del modelo.

***Palabras clave:** evaluación participativa, aprendizaje organizacional, cambio en las organizaciones, investigación evaluativa, evaluación cluster.*

## **ABSTRACT**

This article outlines a model of Self-managed Participative Evaluation (SPE) considered as a strategy for learning and change in organisations. The article also assesses the viability of the mo-

*1 Departamento MIDE. fcabrera@ub.edu*

del using an evaluative research procedure based on a cluster evaluation methodology. The SPE model outlined is described along with the theoretical and methodological foundations which underpin it. The evaluative research which was carried out in order to test the model is then adescribed. A detailed description is also offered of the measurement and evaluation plan implemented as part of the initial evaluation (which constitutes the source for the validation of the model and forms an essential part of the research on which the article is based), of the way the plan was operationalised and of the results obtained. Finally, details are given of the results obtained in the various evaluative analyses, results which offer support for the validity of the model.

**Key words:** *participative evaluation, organisational learning, change in organisations, evaluative research, cluster evaluation.*

## Introducción

Las profundas transformaciones del entorno que genera el fenómeno de la globalización y el continuo cambio de la sociedad actual sitúan a las organizaciones en nuevos marcos de actuación y las exponen sin cesar a resultados inesperados e imprevisibles. Las prácticas tradicionales basadas en el planteamiento taylorianos de la certeza, la división del trabajo en pequeñas unidades y el orden mecanicista, desde hace ya tiempo se han evidenciado como totalmente ineficaces. Como ya se afirmaba, hace más de una década, “en la actualidad, organizar, ya no es poner orden, sino crear vida” (Sérieyx, 1994: 86). Sin duda este panorama plantea nuevos retos a las organizaciones y la manera como los afronten condiciona sus perspectivas de futuro. Es necesario que las organizaciones den los pasos necesarios y que se comprometan con el aprendizaje continuo como estrategia fundamental para movilizar el talento y las experiencias de la gente, aúnen los esfuerzos de sus personas y las alinee en una visión común que oriente sus esfuerzos en una misma dirección (Kaplan y Norton, 2006), adopten las decisiones lo más cerca posible donde se generan los problemas y trabajen en red desde la horizontalidad, desde la transdisciplinariedad, desde la coordinación y las alianzas con otras organizaciones, superando estructuras piramidales, posiciones individualistas y actitudes aisladas.

Desde la óptica de estos planteamientos y exigencias actuales en las organizaciones, la Evaluación tiene un importante potencial como instrumento para el aprendizaje y cambio en (Bartolomé y Cabrera, 2002). Ello nos llevó a elaborar un modelo que hemos denominado Evaluación participativa autogestionada<sup>2</sup> (EPA) como estrategia para el aprendizaje y cambio en las organizaciones. En el presente artículo se describe la validación empírica de dicho modelo mediante una investigación evaluativa siguiendo una metodología de “evaluación cluster”. Realizamos previamente una somera presentación del modelo EPA para posteriormente centrarnos en el diseño de la investigación como ilustración de una “evaluación cluster” y presentar, al final, una síntesis de los resultados del análisis evaluativo.

<sup>2</sup> *La elaboración, aplicación y validación del modelo fue presentado como trabajo de investigación en el segundo ejercicio de Habilitación a Cátedra en el área MIDE: (Cabrera, 2007).*

## **I. Presentación del modelo de evaluación participativa autogestionada para el aprendizaje y cambio en las organizaciones**

EL Modelo de Evaluación Participativa Autogestionada (EPA) se concibe como una estrategia que favorece el aprendizaje organizacional y posibilita la gestión del cambio sistemático en las organizaciones. El modelo lo hemos configurado en tres componentes entrelazados entre sí formando un ciclo de aprendizaje y cambio (Figura 1): la Alineación Estratégica, la Gestión de Cambio y el Aprendizaje Organizacional.

El **ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO** como un componente de proceso<sup>3</sup> que tiene la finalidad de “crear visión compartida” y alinear a las personas de la organización en una misma línea de actuación. Para llevar a cabo este componente es necesario formar un equipo que lidere el proceso de alineación caracterizado por estar constituido por personas claves, representar diferentes miradas, tener credibilidad y con capacidad de liderazgo para impulsar y gestionar la dinámica del proceso. Para formular la visión compartida es necesario trabajar sobre la misión de la organización, su traducción en objetivos generales, específicos y criterios, cuestionamientos e indicadores de evaluación. Exige contar con el apoyo institucional y recursos necesarios no sólo materiales sino de estímulo, confianza y una cultura abierta al cambio y al aprendizaje. El proceso de alineación que se establece en el modelo se plantea con una metodología participativa multiescalar desde donde se promueve la generación de información, su discusión e interpretación en los diferentes niveles de la organización.

La **GESTIÓN DEL CAMBIO** es también un componente de proceso que tiene por finalidad conducir los procesos de cambio en las organizaciones proporcionando un plan sistemático y flexible de actuación para introducir mejoras e innovaciones en las organizaciones, y un repertorio de herramientas útiles para las tareas y actividades implicadas en el proceso. Para configurar este componente se ha tomado como referencia de base el modelo GRIDS. Las etapas que guían el cambio en las organizaciones según el modelo son: sensibilización, seleccionar área prioritaria, diagnóstico específico, acciones para la mejora y valoración de la experiencia para reiniciar el proceso en una etapa u otra según la valoración realizada.

El **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL** como un componente de resultados en la medida que los procesos que se ponen en juego en los dos componentes anteriores conducen a unos resultados y productos que construyen aprendizaje organizacional. Es así que se crea aprendizaje organizacional en la medida que: (a) se ha desarrollado una formación y capacitación en el personal; (b) se han creado herramientas y productos que facilitan el aprendizaje y el cambio; (c) se ha fortalecido la organización con un grupo de facilitadores con conocimientos y competencias para gestionar procesos de aprendizaje y cambio; (d) se han creado espacios de diálogo organizacional donde se ponen en juego los elementos claves de la gestión del conocimiento (generar, compartir e interpretar colectivamente la información) y su utilización para

*3 La Alineación estratégica y la Gestión del cambio los tipificamos como componentes procesuales de la EPA puesto que representan procesos que se han de realizar, en contraste con el tercer componente de Aprendizaje Organizacional que tiene la función de hacer visibles los resultados de los procesos seguidos que contribuyen al aprendizaje y cambio continuo en la organización.*

introducir los cambios e innovaciones oportunas; y (e) se tiene la vivencia de “éxito” una vez realizado los procesos de alineación estratégica y de cambio.

Como atributos del Modelo EPA, que singulariza nuestra propuesta frente a otras aportaciones en la misma línea, es la propia estructura del modelo que diferencia los tres componentes esenciales de un proceso de aprendizaje y cambio en las organizaciones. Cada componente tiene identidad propia (conceptual y metodológicamente) y se articulan en una relación continua y cíclica de alineamiento, cambio y aprendizaje: (a) parte de una “visión compartida” creada interna y colectivamente que alinea a las personas y crea el rumbo y camino a seguir, b) se constituye en un proceso de autogestión que incorpora la evaluación como herramienta de aprendizaje y mejora continua; (c) facilita un proceder sistémico que da continuidad a los procesos de cambio; (d) posibilita una gestión del cambio abierta y flexible para su ajuste a los distintos contextos y necesidades organizacionales; (e) permite la escalabilidad de los procesos de tal manera que la EPA puede plantearse con identidad propia en cualquier nivel de la organización (departamento, área, toda la organización, etc.); y (f) promueve una implicación y participación que favorece el empoderamiento personal, colectivo e institucional.

## **2. Fundamentación conceptual y metodológica del modelo EPA**

El fundamento conceptual y metodológico del modelo EPA tiene sus orígenes en tres fuentes de estudio y reflexión principales: a) una concepción de evaluación de naturaleza participativa y autogestionada, como punto de partida, b) las aportaciones de los trabajos sobre la evaluación de centros e instituciones educativas; c) las aportaciones que provienen del ámbito de las organizaciones privadas sobre el aprendizaje organizacional; y c) las mejores prácticas en los procesos de aprendizaje y cambio en las organizaciones. Una síntesis de estos aportes se presentan en los párrafos siguientes.

1. Una concepción de evaluación de naturaleza participativa autogestionada que hace del proceso subyacente al Modelo EPA un espacio y tiempo de implicación y compromiso, que anima al debate, a confrontar ideas, argumentar, llegar a consensos, desde donde se promueve el aprendizaje individual, colectivo y organizacional (Bartolomé y Cabrera, 2000; Cabrera, 2005). Nos ubicamos en la misma línea que Preskill y Torres (1999) desarrolla en su modelo evaluativo *Learning through Evaluative Inquirí*; lo que Patton (1997) denomina como *self-accountability*; en la propuesta de Gray y asociados (1998) sobre un modelo de aprendizaje organizacional orientado a la efectividad de las organizaciones basado en procesos de coevaluación; en la óptica de la *empowerment evaluation* de Fetteerman (2000); en el trabajo de Marra (2004) sobre la contribución de la evaluación al aprendizaje organizacional en cuanto que favorece la socialización y externalización del conocimiento tácito, por señalar las más significativas que están en la base de nuestro modelo EPA.

2. Los aportes que provienen de la experiencia en los procesos de cambio y mejora en las organizaciones educativas, en especial del movimiento de “Mejora de la escuela”. Como hemos mencionado, adoptamos el modelo GRIDS -*Guidelines for Review and Internal Development in Schools*- (Bartolomé (1988) Bartolomé y otros (1991), Mateo (2000) y Bolívar (1999, 2000) como proceso metodológico básico para la conducción del cambio en las organizaciones en el componente de Gestión del Cambio que se contempla en el modelo EPA. Completa-

mos el modelo GRIDS enriqueciendo sus planteamientos desde nuestra experiencia en su utilización en distintos trabajos (Cabrera, 1993; 2004 ) así como desde las aportaciones que se han hecho durante estos últimos años a partir del enfoque de la “mejora escolar eficaz” como síntesis del movimiento tradicional de las “escuelas eficaces” y el posterior de los años ochenta de la “mejora de la escuela” (West y Hopkins (1995), Hopkins (1996) y más recientemente Ainscow, M.; Hopkins, D. y Soutworth, M. (2001). Desde este nuevo enfoque de “mejora escolar eficaz” resaltamos la consideración de la importancia de desarrollar una “visión compartida” como principio de actuación y el acento en la calidad de los productos además de la importancia de los procesos.

3. Los trabajos sobre el aprendizaje organizacional, en su doble perspectiva como de “gestión del conocimiento” –organizacional learning- y como “gestión del cambio” vinculado al movimiento de las organizaciones que aprenden –learning organization-, también se encuentran en las bases fundamentales de nuestro modelo EPA.:

a.- De los trabajos sobre la “gestión del conocimiento” en las organizaciones tomamos fundamentalmente en consideración las aportaciones de Nonaka y Takeuchi, (1999) y Nonaka (2003) sobre la generación de conocimiento en las organizaciones, a partir de la interacción entre el conocimiento tácito y el explícito formando lo que los autores denominan como “la espiral de creación de conocimiento”. Así como la contribución de Dixon (1994) sobre los elementos clave que configuran el “ciclo del aprendizaje organizacional”, descritos por la autora como un proceso donde se genera información, se comparte, se interpreta colectivamente y se utiliza.

b.-De los trabajos sobre la “gestión del cambio” tomamos en consideración los diferentes niveles de cambio (adaptativo, proactivo y continuo) que distintos autores - Argyris y Schön (1978) Senge (1992) - identifican en las organizaciones. Así como las propuestas de modelos o estrategias para gestionar los procesos de cambio en las organizaciones, donde destacan el trabajo de Senge (1992), el modelo de gestión del cambio de Kotter (1997), el ya mencionado de Preskill y Torres (1999), o las propuestas de Franz (1999) y Cornejo (1997) desde la teorías de la complejidad aplicada a las organizaciones.

4. Las experiencias en procesos de cambio, tanto de los contextos estrictamente educativos como de otra clase de organizaciones (especialmente en las privadas), han contribuido a desarrollar lo que parecen las “buenas prácticas” referentes a elementos que deben favorecerse o evitarse a fin de acercarnos al éxito en dichos procesos. En nuestra propuesta tratamos de recoger aquellas buenas prácticas que se refieren a: (a) los principios que deben orientar el proceso del cambio: crear una visión compartida, realizar procesos sistémicos, plantear procesos colaborativos, contar con el apoyo institucional, comenzar con pequeños cambios, disponer de un modelo metodológico de actuación, liderazgo reconocido, desarrollo profesional y aceptar el conflicto como irremediable; b) las condiciones que favorecen el cambio y su institucionalización: aspectos culturales, de estilo de liderazgo, aspectos de comunicación y aspectos estructurales; y c) los obstáculos o barreras para el aprendizaje y cambio en las organizaciones: la incapacidad para gestionar el cambio, introducir estrategias que entran en conflicto con la estructura dominante, estrategias de cambio vagas, etc.

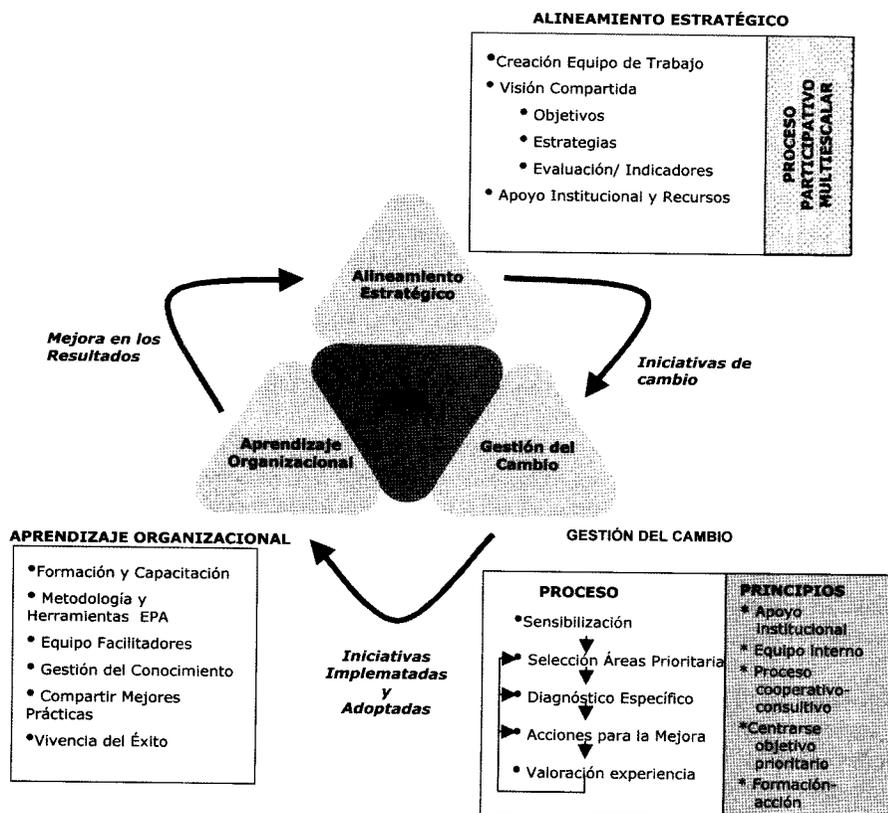


Figura 1. El Modelo EPA para el aprendizaje y el cambio en las organizaciones

### 3. Objetivos de la investigación evaluativa

El objetivo general de la investigación es conocer la validez empírica del Modelo EPA por lo que respecta a su adecuación y viabilidad al contexto donde se aplica, a su factibilidad práctica y a su eficacia en el logro de los objetivos de cambio y aprendizaje organizacional que el modelo pretende conseguir. Los objetivos específicos concretan el análisis evaluativo en:

- Realizar una evaluación inicial que nos permita conocer:
  - a.- La adecuación del modelo a los intereses y necesidades del contexto institucional donde se llevará a cabo su aplicación.
  - b.- La viabilidad inicial que permita conocer las posibilidades de realizarlo en la práctica y asegurar los requerimientos básicos que exige su implementación y desarrollo.
- Realizar una evaluación de proceso que nos permita:
  - a.- Conocer la factibilidad de la implementación del modelo EPA, analizando el nivel de ajuste entre la práctica del modelo y su formulación teórica. Este análisis evaluativo se lleva a cabo en los dos componentes del modelo que requieren implementación:

- Factibilidad del componente de la Alineación Estratégica
- Factibilidad del componente de la Gestión del Cambio
- b.- Enriquecer la modelo a partir de “las lecciones aprendidas” obtenidas durante el proceso de su aplicación.
- Realizar una evaluación final de resultados una vez finalizada la aplicación que atendiendo a los distintos componentes se concreta en:
  - a.- Conocer la eficacia global del modelo a partir del análisis de los resultados obtenidos en cada uno de sus componentes:
    - Conocer la eficacia de la Alineación Estratégica a partir de valorar sus resultados en función de su objetivo: creación de una “visión compartida” en el contexto donde se aplica.
    - Conocer la eficacia de la Gestión del Cambio a partir de valorar sus resultados en función de su objetivo: cambios visibles en los contextos donde se aplica
    - Conocer la eficacia del Aprendizaje Organizacional a partir de valorar sus resultados en función de su objetivo: creación de productos y condiciones que contribuyen al aprendizaje organizacional.
  - b.- Conocer el impacto institucional resultante de la aplicación del modelo más allá de los contextos y personas particulares donde se aplicó, a fin de determinar la utilidad del modelo para la institución u organización en general.

#### **4. Contexto de validación y metodología de investigación: evaluación cluster**

##### **4.1. Contexto de validación del Modelo EPA**

El modelo EPA se aplica en el “Programa de Exclusión” de Cáritas Española en respuesta a la demanda que nos llegó de los Servicios Generales de esta institución para llevar a cabo una evaluación de dicho programa. Se trata de un contexto bastante complejo puesto que el “Programa de Exclusión” es uno, entre otros programas, de la institución de Cáritas que se realiza en 58 Cáritas Diocesanas<sup>4</sup>, repartidas por la geografía española, de las 68 que conforman la Confederación. Aunque haya líneas comunes para el programa aprobadas en la Asamblea General, cada diocesana es plenamente autónoma para desarrollar acciones y proyectos de acuerdo a las necesidades y recursos de su realidad.

La Confederación de Cáritas Española se coordina desde los Servicios Generales (SSGG) formado por un equipo técnico de asesoría y apoyo a las actividades de las Cáritas Diocesanas, pero que no tienen ninguna capacidad decisoria sobre las mismas. Estos SSGG pueden proponer iniciativas de acción, como ha sido el caso de la aplicación del Modelo EPA en el “Programa de exclusión”, a las que se adhieren voluntariamente las diocesanas que así lo deciden.

Por consiguiente, pretendemos probar la bondad del modelo EPA que teniendo un objetivo común -favorecer el aprendizaje y cambio en la organización- se implementa en realidades contextuales diferentes; realidades que desde el punto de vista institucional se enmarcan en el

*4 Es así que cuando nos referimos a “Programas de Exclusión”, en realidad también aludimos a centros, que pertenecen a alguna Cáritas Diocesana y llevan a cabo acciones o proyectos relativos a este programa.*

mismo programa, “Programa de exclusión”, pero con acciones y/o servicios diferentes en los distintos contextos. El análisis de la validez del modelo lo realizamos en términos de su valor y utilidad para el “Programa de Exclusión” en general y, por consiguiente, para los Servicios Generales de Cáritas Española, si bien los datos principales para esta valoración se obtienen de lo que ocurre en la realización del proceso en los contextos particulares de las Cáritas Diocesanas participantes. De aquí, como veremos a continuación, hemos considerado la metodología de la cluster evaluation como la más apropiada.

#### **4.2. Metodología de evaluación: la “cluster evaluation”**

Utilizamos una metodología de investigación evaluativa participativa puesto que su proceder es totalmente coherente con las bases conceptuales y metodológicas del modelo EPA que pretendemos validar. Se trata de una metodología evaluativa que fomenta la implicación y el compromiso de los participantes en el cambio y la acción, desde donde se promueve el aprendizaje individual y colectivo, se constituye como un proceso social de negociación-consenso entre las diferentes necesidades, expectativas y cosmovisiones de las personas, y es lo suficientemente emergente y flexible para evolucionar y adaptarse a las circunstancias y necesidades concretas de los contextos evaluativos (Aubel, 2000, Bartolomé y Cabrera, 2000, Lombera, 2004)

El planteamiento metodológico participativo de nuestra investigación evaluativa suscribe muchos elementos de la Evaluación democrática, de la Evaluación colaborativa, de la evaluación para el empoderamiento o de Evaluación crítica, si bien es la Evaluación cluster -cluster evaluation- (Sanders, 1997) la que mejor se ajusta al contexto de nuestra investigación. Evaluación cluster el nivel de los resultados de validación se sitúa más allá de los contextos particulares donde se realiza el programa. Como se ha señalado en el epígrafe anterior, el objetivo de la investigación evaluativa es probar la validez del modelo EPA que teniendo un objetivo común -favorecer el aprendizaje y cambio en la organización- se implementa en realidades contextuales diferentes, que son las Cáritas Diocesanas que participan en la investigación y que para la Institución se enmarcan en el mismo programa: “Programa de exclusión”. Cada una de estas realidades o Cáritas Diocesanas constituye un cluster. Es así que la evaluación se centra en la valoración de los resultados y lecciones aprendidas para la organización del “Programa de Exclusión” y para los Servicios Generales de la Institución, a partir de los procesos y resultados que ocurre en cada cluster particular. Por esta razón, dos elementos claves de la evaluación cluster serán la determinación de la audiencia prioritaria de la evaluación y la conformación del equipo de evaluación que posteriormente describiremos.

### **5. Diseño de la investigación evaluativa**

El diseño de evaluación en una metodología de evaluación cluster participa de los principios de una evaluación participativa. Como señala Sanders (1997), es un proceso orientado a resultados y en continuo flujo de comunicación, de aprendizaje y modelamiento de ideas, donde es muy importante la interacción entre todos los participantes como elemento esencial del proceso a fin de incidir en el aprendizaje sobre lo que se está evaluando. Atendiendo a los elementos que configuran el diseño de una investigación evaluativa, se expone a continuación el plan de evaluación y el plan de recogida de información.

## 5.1. El Plan de evaluación

### 5.1.1. Relación objetivos, objeto, cuestiones evaluativas y momento de la evaluación

En el Cuadro 1 se recogen los objetivos de la investigación y su relación con los objetos de evaluación, las cuestiones que orientan el análisis evaluativo y el momento según el desarrollo práctico del modelo EPA:

Objetivos de evaluación	Objeto de evaluación	Cuestiones clave de evaluación que se quieren responder	Tipo de evaluación según momento de la aplicación del modelo EPA:
Conocer la <b>adecuación del Modelo a las necesidades</b> e intereses del contexto en el que se aplica (Cáritas Española)	Conceptualización y diseño del Modelo	¿En qué medida el modelo es una buena respuesta a las necesidades de evaluación que tiene la institución? ¿Qué expectativas tiene la institución sobre la evaluación?	EVALUACIÓN INICIAL Una vez presentado el Modelo EPA los Servicios Generales (SSGG) responsables del "Programa de exclusión" y antes de su aplicación práctica
Determinar la <b>viabilidad inicial</b> que asegure los requerimientos básicos para la aplicación del modelo	Condiciones institucionales necesarias para la puesta en práctica el Modelo	¿En qué medida la Institución dispone y facilita los recursos necesarios para el desarrollo de la EPA en el Programa de Exclusión? ¿En qué medida tiene la capacidad ejecutiva para llevarlo a cabo? ¿Qué elementos pueden poner en peligro la práctica del modelo?	EVALUACIÓN INICIAL Una vez aceptado el Modelo EPA por los SSGG.
Conocer la <b>factibilidad</b> de la implementación de los dos componentes del modelo que requieren procesos de ejecución	La implementación del modelo y la ejecución de sus actividades	<i>En términos generales:</i> ¿Es posible realizar el modelo tal como se ha concebido? ¿Qué grado de ajuste existe entre la realidad práctica del modelo y lo previsto en su formulación teórica?	EVALUACIÓN DEL PROCESO Durante la realización de los componentes de acción que comprende el modelo EPA
<i>Alineación Estratégica</i>	La implementación del Componente de la <i>Alineación estratégica:</i> actividades y funcionamiento en la práctica	<i>Para el Componente de Alineación Estratégica:</i> ¿El equipo que lidera el proceso, responde a los requisitos establecidos? ¿Es posible seguir la metodología participativa multiescalar prevista en el modelo? ¿La institución responde con el apoyo necesario según prevé el modelo?	Durante la realización de <i>La Alineación Estratégica.</i> (Participan 20 Cáritas Diocesanas)

<i>Gestión del Cambio</i>	La implementación del Componente de la <i>Gestión del Cambio</i> : actividades y funcionamiento en la práctica	<i>Para el Componente de la Gestión del Cambio:</i> ¿En las Cáritas Diocesanas (CD) donde se lleva a cabo la aplicación piloto de este componente, se realizan todas las etapas previstas en la Gestión del Cambio? ¿Las actividades realizadas en esta etapa de la Gestión del Cambio en las CD son las previstas en el modelo? ¿Son útiles las herramientas previstas para su desarrollo? ¿Se respetan los principios que deben orientar la Gestión del Cambio?	Durante la realización del Componente de <i>La Gestión del Cambio</i> (Aplicación piloto en 5 Cáritas Diocesanas, y en una de ella con dos proyectos diferentes) Una de las 5 CD no terminó el proceso
Enriquecer el modelo EPA a partir de “ <b>las lecciones aprendidas</b> ” obtenidas durante su aplicación.	Circunstancias o elementos que pueden favorecer/dificultar el proceso o el logro de los objetivos	¿Qué aspectos parecen relacionarse con el éxito de algunas actividades o con los buenos resultados conseguidos en ellas? ¿Qué aspectos parecen relacionarse con el fracaso de algunas actividades o con los bajos resultados conseguidos en ellas?	Durante la realización de los Componentes de la <i>Alineación Estratégica</i> y de la <i>Gestión del Cambio</i>
Conocer la <b>eficacia global</b> del modelo EPA a partir de analizar la eficacia relativa de cada uno de sus componentes.	Los resultados que se obtienen con la aplicación del Modelo EPA	¿En que medida la aplicación de la EPA consigue los objetivos previstos para cada uno de sus componentes y en global?	EVALUACIÓN FINAL
<b>Eficacia relativa</b> del Componente de la <b>Alineación estratégica</b>	Resultados asociados a la aplicación del Componente del modelo relativo a la <i>Alineación estratégica</i>	¿En qué medida se ha conseguido crear una “visión compartida entre las CD que participan del Programa de Exclusión?” ¿Cómo valoran los participantes los resultados conseguidos?	Una vez finalizado el proceso del Alineamiento Estratégico con las 20 CD del “ Programa de Exclusión”
<b>Eficacia relativa</b> del Componente de la <b>Gestión del Cambio</b>	Resultados asociados a la aplicación del Componente del modelo relativo a la <i>Gestión del Cambio</i>	¿En qué medida han ocurrido cambios visibles en las CD como efectos de la aplicación de las fases y actividades del Componente de la Gestión del Cambio? ¿Qué resultados de la Gestión del Cambio valoran las CD que han participado en la aplicación piloto?	Una vez finalizado la aplicación piloto del Componente de la Gestión del Cambio en las 5 Cáritas Diocesanas.

<b>Eficacia relativa del Componente del Aprendizaje Organizacional</b>	Resultados del modelo EPA que ponen de manifiesto la existencia de elementos/condiciones que contribuyen al aprendizaje organizacional	¿En que medida los productos obtenidos en la Alineación Estratégica y la Gestión del Cambio, facilitan el aprendizaje organizacional? ¿Se ha logrado mejorar la capacitación de las personas? ¿Se ha logrado que algunas personas puedan llegar a ser facilitadoras de proceso cambio y aprendizaje? ¿En qué medida los procesos seguidos han contribuido a crear conocimiento organizacional? ¿Se ha vivencia de éxito por parte de los participantes?	Una vez finalizada la aplicación del Componente de Gestión del Cambio en las 5 Cáritas diocesanas.
<b>Eficacia Global</b>	Los resultados en su conjunto	¿En qué medida el Modelo EPA es una estrategia para el aprendizaje y cambio organizacional?	Una vez finalizada la aplicación del modelo
<b>Conocer el impacto institucional</b> resultante de la aplicación del modelo a fin de comprobar su utilidad para la institución	Los resultados del modelo EPA en el ámbito institucional más allá del "Programa de Exclusión"	¿Cómo responde la Institución ante los resultados de la aplicación del modelo?  ¿Los resultados del modelo se extienden más allá del Programa de Exclusión donde se aplicó?	Una vez finalizada la aplicación del modelo

*Cuadro 1. Plan de evaluación: objeto, cuestiones y momentos de evaluación en relación a los objetivos de la investigación.*

### 5.1.2. Fases de la Evaluación

El plan para realizar la investigación se concreta en las tres fases siguientes, con sus respectivos objetivos de investigación como se observa en el Gráfico 1.

**Primera fase:** Evaluación inicial del modelo que tiene por objetivo determinar la adecuación del modelo EPA a las necesidades y requerimientos institucionales así como las posibilidades de llevarlo a la práctica. A partir de esta valoración se constituye el primer equipo de evaluación. Esta fase transcurre de abril 2002 a mayo 2002

**Segunda fase:** Análisis de la aplicación del modelo EPA por lo que respecta:

a) a la evaluación de la implementación de los componentes que requieren procesos de ejecución: El Alineamiento Estratégico y la Gestión del Cambio a fin de conocer su factibilidad y obtener las "lecciones aprendidas" de su proceso, y

b) a la evaluación de los resultados que se obtienen en cada uno de los tres componentes del modelo a fin de conocer la eficacia global del modelo a partir del análisis de la eficacia relativa de cada uno de sus componentes: eficacia del Alineamiento Estratégico, de la Gestión del Cambio y del Aprendizaje organizacional.

Esta Fase transcurre de junio del 2002 a junio del 2005, con una interrupción del proceso durante casi un año (de julio 2003 a mayo 2004) por razones internas a la organización.

**Tercera fase:** Análisis del impacto en la Institución a partir del análisis de los efectos de de la Aplicación del Modelo en la institución, más allá del contexto del Programa de Exclusión” a fin de conocer la utilidad del modelo para la Institución Esta fase se realiza en el año 2005 al final de todo el proceso.

### **5.1.3. Muestras de aplicación y Equipo de Evaluación**

#### *Muestras de aplicación*

Se conformaron dos muestras para la aplicación del modelo EPA, una para la aplicación del componente de Alineación estratégica y otra, obtenida a partir de la anterior, para aplicar el proceso de la Gestión del Cambio.

En la aplicación del componente de la Alineación Estratégica la muestra estuvo constituida por un total de 20 Cáritas Diocesanas y finalizaron todas ellas el proceso que comportó la realización de este componente. No hubo ningún criterio de selección para ellas. Los SSGG realizaron una convocatoria donde se presentó el Modelo EPA y se invitó a las Cáritas a participar. Consideramos representativo el número por lo que se refiere a la totalidad de las Cáritas que tienen programas de Exclusión: el 20%.

Para la realización del componente de Gestión del cambio, la muestra estuvo constituida por un total de 5 Cáritas Diocesanas como muestra piloto para aplicar este componente y estudiar su validez como estrategia para introducir cambios en los centros diocesanos con “Programas de Exclusión”. La selección de estas Cáritas se realizó en función del interés de sus coordinadores por participar en la experiencia. Por consiguiente, hay un punto de partida inicial que es el interés y la conciencia de necesidad de cambio que caracteriza el contexto donde se llevó a cabo la aplicación de la Gestión del Cambio. Las Diocesanas que participaron en la experiencia piloto fueron Canarias, Granada, Sevilla, Tarragona y Zaragoza. Sevilla realiza la aplicación en dos proyectos diferentes: Casa de Acogida a Mujeres Inmigrantes y Centro de Día para personas con problemática diversa (sin familia, afecciones como SIDA, drogas, etc.); cada uno de ellos tiene un equipo diferente encabezado por la responsable del proyecto y un coordinador común entre los dos equipos.

#### *Equipos de evaluación*

Se conformaron dos equipos de evaluación atendiendo a dos momentos y finalidades diferentes de la aplicación del modelo EPA. El primer equipo de evaluación se constituyó una vez aceptado y reconocido el valor del modelo EPA por los SSGG de Cáritas Española para aplicarlo al “Programa de Exclusión”. Este primer equipo lidera la investigación evaluativa del modelo EPA hasta la finalización del componente de la Alineación estratégica. Posteriormente, se forma un segundo equipo de evaluación que lidera la investigación de la aplicación del componente de la Gestión del cambio.

Ambos equipos se conformaron con los tres grupos de personas que prevé la evaluación cluster.

- *Primer equipo de evaluación* compuesto por un total de 23 personas para la evaluación del Alineamiento estratégico. Conformado por: a) 2 personas técnicas del “Programa de Exclusión” en representación de los SSGG; b) representantes de las 20 diocesanas que participaron en la aplicación de este componte y que garantizaban la representatividad de los distintos contextos donde se realiza el “Programa de Exclusión”; y c) 1 persona técnica en evaluación que

facilitara el proceso evaluativo atendiendo a los requerimientos que exige el desarrollo del modelo EPA.

- Segundo equipo de evaluación compuesto por un total de 10 personas para la evaluación del componente de Gestión del cambio en 5 Cáritas diocesanas. Conformado por: a) 1 persona técnica del “Programa de Exclusión” como representante de los SSGG.; b) una persona como mínimo en representación de las cinco Cáritas Diocesanas, en total fueron 8 personas; y c) 1 técnica en evaluación que facilitara el proceso atendiendo a los requerimientos que exige el desarrollo del modelo EPA.

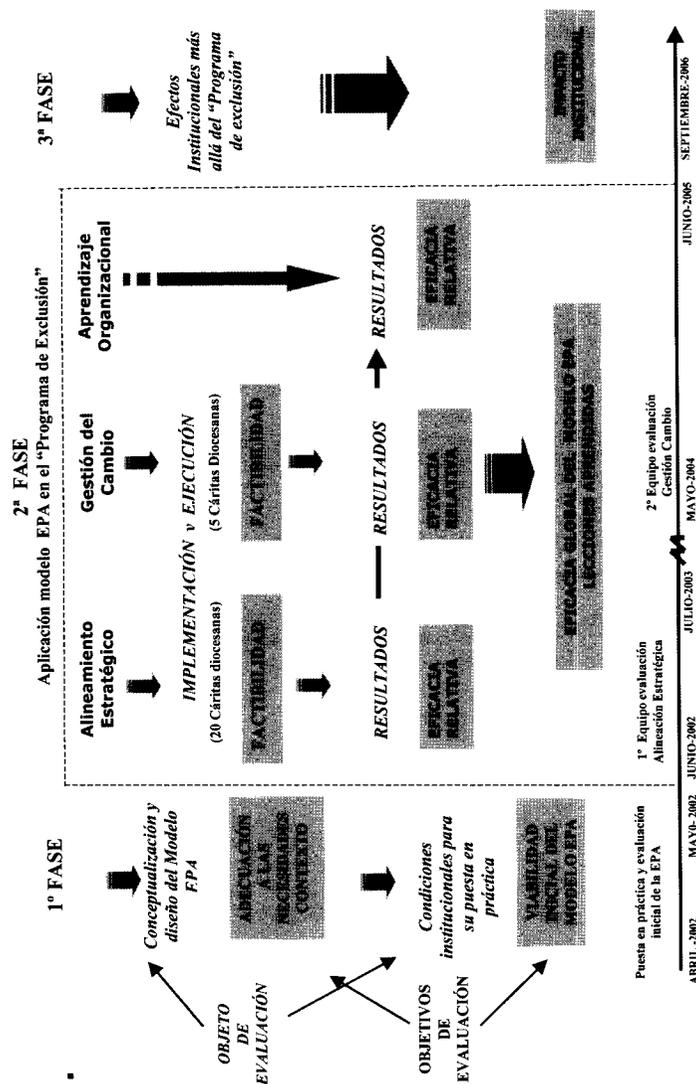


Gráfico 1. Diseño de la Investigación evaluativa

### 5.1.4. Audiencias de la Evaluación

La audiencia de evaluación siguiendo la metodología de evaluación cluster son:

- Como primaria y fundamental, los responsables de los Servicios Generales de Cáritas Española en general y en particular los del “Programa de exclusión”.
- Como secundaria, los directores y coordinadores del “Programa de Exclusión” en las respectivas Cáritas diocesanas donde se realiza este programa.
- Otras audiencias: personal del “Programa de exclusión” y otros programas de la Institución.

## 5.2. El plan de recogida de información

### 5.2.1. Estrategias de recogida de información

En el Cuadro 2 se exponen las distintas técnicas utilizadas así como un a breve presentación de ellas.

Estrategias de recogida de Información	Presentación
<b>Análisis de contenido de las Actas de las:</b> - Sesiones/talleres de trabajo con las Caritas Diocesanas durante el Alineamiento Estratégico	En total se disponen de 5 actas: 10-11 de mayo 2002; 18-19 de octubre 2002; 7-8 de febrero 2003; 1 de julio y 4 de Marzo
- Sesiones de evaluación y seguimiento de la Gestión del Cambio	En total de disponen de 7 actas: 22 de marzo 2004; 12 de mayo 2004; 7-8 de Junio 2004; 22 de Octubre 2004; 13 Diciembre 2004; 16 de Febrero 2005; 6 y 7 de Junio 2005
- Reuniones con los Servicios Generales de Cáritas Española.	Se disponen de dos actas: abril 2002; 17 de julio 2003
<b>Análisis de Contenido de los documentos elaborados</b> durante y al final del proceso: - Procedentes del trabajo en las respectivas Cáritas Diocesanas.	Durante el desarrollo del componente del Alineamiento Estratégico las Cáritas Diocesanas aportaban el trabajo sobre la “visión compartida” elaborado en sus respectivos centros
- Documentos elaborados en las sesiones del alineamiento estratégico	Documentos parciales y finales sobre los Objetivos, estrategias cuestiones e indicadores de Evaluación en formato papel y en CD.
- Informes parciales sobre la gestión del cambio aportado por las Cáritas a las sesiones de evaluación y seguimiento	Se dispone de un total de 14 informes parciales: en estos informes además de indicar el estado en que se encontraban las Cáritas en las etapas de la Gestión del Cambio se les pedía su valoración del proceso que estaban siguiendo: las dificultades y limitaciones que encontraban
- Informe final elaborado por cada Cáritas Diocesana que participó en la Gestión del Cambio.	Se dispone de un total de 5 informes que han sido publicados por de Cáritas Española (Linares, 2006).

<b>Observación externa</b> de las sesiones de seguimiento y evaluación de la Gestión del Cambio por parte de los SSGG de Cáritas.	En dos ocasiones las sesiones del equipo de evaluación y seguimiento del proceso de gestión del cambio fueron observadas por personas de las SSGG responsables del programa de exclusión.
<b>Entrevistas informales</b> con los SSGG de Cáritas Española	Se mantuvo una comunicación fluida a lo largo de todo el proceso con los responsables del Programa de Exclusión a fin de ir valorando la marcha del proceso
Análisis de contenido de las <b>Notas de campo</b> tomadas durante el proceso	Aunque muchas de las apreciaciones sobre las sesiones de trabajo y evaluación eran recogidas en el acta de las mismas, se fue tomando nota a lo largo del proceso de todos aquellos aspectos que se consideraban relevantes y significativos para optimizar el modelo
<b>Cuestionario Final de seguimiento</b>	A los equipos que lideraron la <i>Gestión del Cambio</i> en los 6 centros que participaron se les aplicó un cuestionario final una vez pasado 1 año de la experiencia. El cuestionario tiene estructura escalár y requiere la valoración de los siguientes ámbitos: grado en que se respetaron los principios de la metodología EPA, incidencia de los cambios en el centro, capacitación adquirida por el equipo, aspectos del proceso que pudieron actuar como facilitadores y como barreras.

Cuadro 2. Estrategias utilizadas de recogida de información

### 5.2.2. Criterios, indicadores y sus respectivas técnicas y fuentes de información

En el siguiente Cuadro 3 se exponen para cada objetivo de la investigación evaluativa, los criterios, indicadores, estrategias y fuentes de información utilizadas en la investigación evaluativa.

ANÁLISIS EVALUATIVO DE "ADECUACIÓN DEL MODELO EPA AL CONTEXTO"		
<b>OBJETIVO de la investigación</b>	Ajuste del modelo al contexto	
<b>OBJETO DE EVALUACIÓN:</b>	Principios y diseño del modelo EPA	
<b>MOMENTO</b>	Evaluación inicial	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	ESTRATEGIAS Y FUENTES DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN
Coherencia externa del modelo: congruencia entre la concepción y metodología del modelo EPA y el tipo de evaluación que la Institución necesita realizar de los Programas de Exclusión	<p>Aceptación de la filosofía y principios evaluativos del modelo por parte de la Institución</p> <p>Reconocimiento de los objetivos de la EPA como válidos para los objetivos de evaluación que se pretende en el "Programa de exclusión"</p>	<p>1. Sesiones de presentación y trabajo sobre el modelo EPA con representantes de los SSGG de Cáritas española responsables del "Programa de exclusión"</p> <p>2. Entrevistas informales con representantes de los SSGG</p>

ANÁLISIS EVALUATIVO DE “LA VIABILIDAD INICIAL DEL MODELO EPA”		
<b>OBJETIVO de la investigación</b>	Asegurar las condiciones institucionales necesarias para la puesta en práctica del Modelo	
<b>OBJETO DE EVALUACIÓN:</b>	Las condiciones del contexto que hacen posible la aplicación del modelo	
<b>MOMENTO</b>	Evaluación inicial	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	ESTRATEGIAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN
Disponibilidad y capacidad de la institución para movilizar los recursos necesarios para la puesta en práctica del modelo	Recursos que la institución pone al servicio de la aplicación del modelo: - humanos - físicos: espacios - financieros	1. Sesión de trabajo con representantes de los SSGG de Cáritas Española donde se analiza la viabilidad del modelo
Capacidad ejecutiva de la institución para poner en práctica el modelo	Nivel de preparación e interés de las personas que lideraran el proceso	2. Análisis de los documentos elaborados sobre la planificación y recursos necesarios para la puesta en marcha del modelo EPA y compromisos adquiridos por parte de la institución
Posibles conflicto de intereses que pueden poner en peligro el desarrollo del modelo	Nivel de aceptación del modelo en términos del número de personas de los SSGG que apoyan el proceso	

ANÁLISIS EVALUATIVO DEL COMPONENTE DE “LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA”		
<b>OBJETIVO:</b>	Conocer la <b>FACTIBILIDAD</b> de la <i>Alineación Estratégica</i>	
<b>OBJETO DE EVALUACIÓN:</b>	La implementación del componente: actividades y su funcionamiento en la práctica	
<b>MOMENTO:</b>	Evaluación del proceso	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	ESTRATEGIAS y FUENTES DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN
Grado de ajuste entre las características del grupo que lidera la Alineación estratégica y las características previstas iniciales previstas en el modelo	Descripción y caracterización del grupo en términos de : -representatividad del total del Programa de Exclusión” - personas clave - credibilidad - experiencia  Tasa de permanencia en el proceso: proporción de diócesanas que finalizan el proceso respecto a las que lo iniciaron	1. Análisis del perfil que caracteriza el grupo participante en la Alineación estratégica.  2. Actas de asistencia
Grado de ajuste entre las actividades realizadas para crear la visión compartida y las previstas en el modelo	Tipo de las actividades realizadas Contenido de las actividades	1. Análisis de las actas de los talleres de trabajo  2. Análisis de los productos:

Grado de ajuste entre la metodología participativa e implicación de la organización prevista en el modelo para la Alineación estratégica y el proceso metodológico seguido en la práctica..	Nivel de participación de los distintos niveles organizacionales del “Programa de Exclusión” en el proceso de construcción de la visión compartida en términos de: - nº de diócesanas participantes - implicación de las diócesanas en el proceso de la Alineación estratégica	a) documentos elaborados durante los talleres b) documentos elaborados en cada una de las diócesanas  3. Análisis de las “notas de campo”
Apoyo institucional durante el proceso de creación de la visión compartida.	Soporte técnico y recursos : - humanos - físicos	
<b>OBJETIVO:</b>	<b>Conocer la EFICACIA RELATIVA de la Alineación Estratégica</b>	
<b>OBJETO DE EVALUACIÓN</b>	<b>Los resultados conseguidos en función de los previstos: la visión compartida</b>	
<b>MOMENTO:</b>	<b>Final del proceso de la Alineación Estratégica</b>	
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESTRATEGIAS y FUENTES DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN</b>
Visión compartida conseguida como resultado del proceso seguido en la Alineación Estratégica	Formulación de la visión compartida: - claridad y concreción en las formulaciones de objetivos - Formulación de las cuestiones e indicadores de evaluación - Nivel de sistematización	1. Análisis de productos: documento final elaborado sobre los objetivos y evaluación del “Programa Sin Techo”
Valoración de la “visión compartida” por parte de las diócesanas del “Programa de Exclusión”	Valoración de la utilidad para el “Programa de Exclusión”  Pertinencia de su contenido por su adecuación a las finalidades y objetivos que se pretenden en el “Programa Sin Techo”	1. Análisis de la valoración realizada por los asistentes a los talleres sobre el documento final elaborado, a partir de la simulación de su aplicación mediante un “role playing” 2. Análisis del acta de la sesión de presentación del documento de objetivos y evaluación del “Programa Sin Techo a las diócesanas que llevan a cabo el programa

<b>ANÁLISIS EVALUATIVO DEL COMPONENTE DE “LA GESTIÓN DEL CAMBIO”</b>		
<b>OBJETIVO de Investigación</b>	<b>Conocer la FACTIBILIDAD de la <i>Gestión del Cambio</i>:</b>	
<b>OBJETO DE EVALUACIÓN</b>	<b>La implementación del componente: actividades y funcionamiento en la práctica</b>	
<b>MOMENTO</b>	<b>Evaluación de proceso</b>	
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESTRATEGIAS y FUENTES DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN</b>
<b>Ajuste entre el total de etapas que comprende “La Gestión del Cambio” según modelo y las realizadas en la práctica:</b> - Sensibilización - Determinar área prioritaria - Diagnóstico específico - Acciones para la mejora - Valoración proceso	Tasa de éxito en la finalización del proceso: proporción de las diócesanas que acaban el proceso respecto a las que lo iniciaron  Nº de etapas realizadas por las diócesanas en la aplicación del proceso de Gestión del Cambio.  Secuencia de las etapas realizadas.	1. Análisis de las actas de las sesiones de evaluación y seguimiento del proceso de aplicación de la Gestión del cambio  2. Análisis de los productos: a) Informes parciales sobre el estado de la cuestión del proceso de Gestión del cambio en cada diócesanas aportado por los representantes de las mismas a las sesiones de evaluación  b) Informe final de cada diócesanas sobre el proceso seguido en la Gestión de Cambio. (Publicado por Caritas Española Ed.)  3. Análisis de las “notas de campo”
<b>Ajuste entre actividades previstas en el modelo para Sensibilización y las realizadas.</b>	- Presentación institucional del modelo: técnicas utilizadas - Apoyo institucional - Constitución del grupo: representatividad, consenso	
<b>Ajuste entre actividades previstas en el modelo para Seleccionar área prioritaria y las realizadas.</b>	- Técnicas usadas para la selección y priorización. - Estrategia información al resto personal - Nivel de consenso en el área seleccionada	
<b>Ajuste entre actividades previstas en el modelo para Diagnóstico específico y las realizadas.</b>	- Uso del documento sobre objetivos y evaluación elaborado en la Alineación estratégica. - Técnicas diagnósticas utilizadas. - Información de resultado a toda la organización - Consenso en las acciones mejora: estrategia	
<b>Ajuste entre actividades previstas en el modelo para Acciones de mejora y las realizadas.</b>	- Planificación de las acciones - Acciones de mejora y las realizadas - Valoración resultados de las acciones	
<b>Ajuste entre actividades previstas en el modelo para Valoración del proceso y las realizadas.</b>	Aspectos que valoran del proceso: - del propio proceso - de los resultados - compromisos de continuarlo	
<b>Ajuste entre los Principios y naturaleza del proceso previsto para la Gestión del Cambio y su realidad práctica.</b>	- Apoyo institucional recibido - Representatividad del equipo que lideró el cambio - En que medida el objetivo de revisión fue prioritario. - En qué medida fue un proceder sistémico. - Grado en que el proceso fue participativo	

<b>OBJETIVO de Investigación</b>	<b>Conocer la EFICACIA RELATIVA del componente de la <i>Gestión del Cambio</i>.</b>	
<b>OBJETO DE EVALUACIÓN:</b>	<b>Los resultados conseguidos: cambios visibles en los contextos de aplicación</b>	
<b>MOMENTO</b>	<b>Final del proceso de la <i>Gestión del Cambio</i></b>	
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESTRATEGIAS y FUENTES DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN</b>
<b>Cambios visibles como efectos del proceso de <i>Gestión del Cambio</i></b>	Cambios ocurridos en las diocesananas como resultados de las acciones de mejora previstas.  Cumplimiento de compromisos	1. Informe final de cada diocesananas sobre el proceso seguido en la <i>Gestión de Cambio</i> .
<b>Valoraciones realizada sobre el proceso de <i>Gestión del Cambio</i> por parte de los participantes</b>	Nivel de incidencia de los cambios en el centro.	1. Análisis de las valoraciones expresadas en los informes parciales. 2. Análisis del punto "valoración de la experiencia" del Informe final de cada diocesananas sobre el proceso seguido en la <i>Gestión de Cambio</i> . 3. Cuestionario de evaluación final de seguimiento

<b>ANÁLISIS EVALUATIVO DEL COMPONENTE "EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL"</b>		
<b>OBJETIVO de Investigación</b>	<b>La EFICACIA del componente <i>Aprendizaje Organizacional</i></b>	
<b>OBJETO DE EVALUACIÓN:</b>	<b>Elementos y condiciones creados por el desarrollo de la EPA que contribuyen a crear aprendizaje organizacional</b>	
<b>MOMENTO</b>	<b>Al final de aplicar los componentes de la <i>Alineación Estratégica</i> y de la <i>Gestión del cambio</i></b>	
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESTRATEGIAS y FUENTES DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN</b>
Productos del proceso que facilitan el aprendizaje organizacional en la institución  Formación y Capacitación conseguida  Desarrollo de facilitadores del proceso de cambio y aprendizaje  Dinámicas de creación de conocimiento organizacional  La vivencia de éxito	- Herramientas/instrumentos creados a lo largo del proceso: - para el uso general en el "contexto de los programa de Exclusión" - en los contextos particulares donde se llevó a cabo la gestión del cambio. - Nº de Personas que recibieron formación durante el proceso/ contenido de formación - Nº de facilitadores resultantes del proceso. Acciones de facilitación. - Nº de encuentros entre los distintos participantes como espacios de intercambio de experiencias y "buenas prácticas" - Elementos de aprendizaje organizacional que destacan los participantes en su valoración del proceso seguido. - Grado en que el proceso seguido ha afrontado con éxito las barreras más comunes en los procesos de cambio.	1. Análisis de las distintas actas elaboradas durante el proceso  2. Productos/documentos elaborados que facilitan el aprendizaje organizacional  3. Informe final de cada Cáritas Diocesana sobre el proceso seguido en la <i>Gestión de Cambio</i>  4. Análisis de las "notas de campo"  5. Cuestionario final de seguimiento

LAS LECCIONES APRENDIDAS		
<b>OBJETIVO:</b>	Enriquecer el modelo y su puesta en práctica a partir de las lecciones aprendidas	
<b>OBJETO DE EVALUACIÓN</b>	Elementos que favorecen o dificultan el proceso y el logro de los objetivos del Modelo EPA	
<b>MOMENTO</b>	Durante y final del proceso	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	ESTRATEGIAS y FUENTES DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN
Condiciones o circunstancias que parecen relacionarse con el éxito/fracaso de las actividades que comprende el "Alineamiento Estratégico y la Gestión del Cambio"	Cualquier aspecto referente a condiciones personales, de contenido o funcionamiento del proceso, o contextuales que se consideren relevantes para el éxito de cualquier componente o actividad del modelo	1. Análisis de "sugerencias para quien quiera comenzar" del Informe final de cada Cáritas Diocesanas sobre el proceso seguido en la Gestión de Cambio  2. Análisis de las "notas de campo"  4. Cuestionario final de seguimiento

ANÁLISIS DEL IMPACTO: "EFECTO EN LA INSTITUCIÓN"		
<b>OBJETIVO:</b>	Utilidad del modelo para la Institución más allá de los "Programas de Exclusión"	
<b>OBJETO DE EVALUACIÓN:</b>	Efectos del modelo más allá de los resultados en el "Programa de Exclusión"	
<b>MOMENTO</b>	Al final de aplicar un ciclo de la EPA.	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	ESTRATEGIAS y FUENTES DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN
Decisiones institucionales relacionadas con el Modelo EPA durante su aplicación y al final del mismo.	Publicaciones realizadas.  Cursos de formación promovidos sobre el modelo  Extensión del modelo a otros programas	Análisis de documentos y productos  Entrevistas informales con representantes de los SSGG de Cáritas Española

Cuadro 3. Criterios, indicadores, estrategias y fuentes de información según los distintos análisis evaluativos.

## 6. Resultados

Se expone a continuación una síntesis de los resultados atendiendo a los objetivos de la investigación evaluativa.

### 1. Adecuación del modelo EPA al contexto y viabilidad de aplicación

Siguiendo los criterios de evaluación para este objetivo el modelo mostró:

a) *Coherencia externa*: el modelo respondió a las necesidades e intereses de evaluación que los Servicios Generales (SSGG) pretendían hacer del “Programa de Exclusión”. Se valoró particularmente la flexibilidad del modelo para adaptarse a las distintas realidades de las Cáritas diocesanas donde se lleva a cabo dicho programa y los procesos formativos que lleva parejo, puesto que aseguraba la continuidad de la aplicación del modelo en la institución.

b) *Disponibilidad y capacidad de la Institución para movilizar los recursos necesarios*: la Institución puso a disposición de la aplicación del modelo los suficientes recursos para que se dieran las condiciones logísticas y operativas necesarias para su puesta en marcha.

c) *Nivel de aceptación del modelo*: consideramos que la puesta en marcha del modelo gozó de una total aprobación por parte de los SSGG y la implicación de 20 Cáritas diocesanas que se comprometieron en la realización del proceso del primer componente del modelo, la Alineación estratégica, represento un elevado nivel de aceptación por parte de los distintos contextos donde se aplica el “Programa de Exclusión”, así como garantizaba su representatividad.

En síntesis podemos decir que el Modelo EPA respondió a los intereses y necesidades evaluativas del contexto donde se aplicó. Contó con una viabilidad inicial suficiente para su puesta en marcha e implementación, contando con los apoyos materiales y humanos necesarios, además de su aceptación institucional reflejada en un compromiso de apoyo y estímulo para su aplicación, que se vio posteriormente reflejada en el proceso.

## **2. Evaluación de la factibilidad y eficacia relativa del componente de Alineación Estratégica**

La evaluación de la factibilidad del componente de Alineación Estratégica(AE) la realizamos a través de conocer el grado de ajuste entre el diseño teórico del componente y la realidad del mismo en su puesta en práctica. Durante el año que transcurrió el AE el equipo realizó 5 talleres de trabajo hasta llegar a dar forma definitiva al documento final sobre la visión compartida.

Siguiendo los criterios que se adoptaron para esta evaluación podemos concluir que la Alineación Estratégica es factible de realizar en la práctica en cuanto que:

a) respecto a las características del grupo que lideró el proceso aunque no se lograron todos los elementos que se prevé en el modelo, sí estuvieron presentes aspectos claves como estar constituido por personas que gozaban de la aceptación y credibilidad en sus respectivas diocesana y una amplia representación de los distintos contextos donde se realiza el programa (un total de 20 Cáritas diocesanas además de los representantes del programa a nivel institucional)

b) las actividades realizadas durante el proceso y su contenido se ajustaron a las previstas en el componente: se trabajó la visión compartida tal como se prevé en el modelo comenzando con la definición de la misión y objetivos generales del “Programa de Exclusión”, para posteriormente elaborar los objetivos específicos, criterios, estrategias de actuación, cuestiones e indicadores de evaluación.

c) la metodología del proceso seguido en la práctica respondió al previsto en el diseño del componente, se trató de un proceso participativo multiescalar que aseguró la involucración del personal de las 20 realidades diocesanas que participaban en el proceso, más allá de sus representantes en el equipo que lideraba el proceso.

La eficacia relativa de la Alineación Estratégica la analizamos en función de los resultados alcanzados una vez acabado el proceso de aplicación de este componente, valorando en qué

medida estos resultados se corresponden con los pretendidos. En el caso de este componente el objetivo era crear “la visión compartida” entre las diocesanas que trabajan el “Programa de Exclusión”. Podemos afirmar que el proceso seguido en la Alineación Estratégica fue efectivo pues se consiguió crear una visión compartida que quedó plasmada en un documento escrito y en formato digital (Linares, 2006) y distribuido a la Cáritas Diocesanas, donde quedaba reflejada la misión de los “Programas de Exclusión”, sus objetivos generales, específicos y criterios, las estrategias de intervención, las cuestiones e indicadores de evaluación; todo ello además cruzados por ámbitos de actuación: el trabajo con el usuario, con el equipo, con el centro, en red, con las Administraciones Públicas, con la comunidad y en la misma Institución.

### **3. Evaluación de la factibilidad y eficacia relativa del componente de la Gestión del Cambio**

Una vez concluido el proceso de la Alineación Estratégica y elaborado el documento de la visión compartida, se continúa la investigación evaluativa con el análisis del componente de la Gestión del Cambio mediante su aplicación a una muestra de un total de 6 centros del Programa de Exclusión (perteneciente a 5 Cáritas Diocesanas).

La evaluación de la factibilidad del componente de la Gestión del Cambio la realizamos, igual que en el componente anterior, a través de conocer el grado de ajuste entre el diseño teórico del componente y la realidad de su práctica. Siguiendo los criterios que se adoptaron para esta evaluación podemos concluir que este componente del modelo es factible de realizar en la práctica en cuanto que:

a) El ajuste entre las cinco etapas (sensibilización, selección área prioritaria, diagnóstico específico, acciones de mejora y valoración del proceso) que comprende la Gestión del Cambio en el diseño y las realizadas en la práctica fue prácticamente total. De los seis centros participantes que iniciaron el proceso, cinco realizaron todas las etapas del proceso de cambio, sólo un centro abandonó el proceso en la tercera etapa, pero no por motivos que se relacionen con nuestro objetivo de evaluación sino por razones que tienen que ver con cambios estructurales internos al centros.

b) El ajuste entre las actividades específicas que comprende cada etapa de la Gestión del Cambio y las actividades realizadas en los centros que finalizaron el proceso también fue muy grande. Así, en la etapa de Sensibilización todos los centros realizaron una presentación institucional del modelo, se trabajó la nueva concepción de evaluación que suponía antes de comenzar y se conformaron los equipos que liderarían el proceso. En la etapa relativa a la Selección del Área prioritaria para revisar, todos los centros hicieron uso de alguna de las herramientas previstas en el modelo, seleccionaron el área, informaron y buscaron el consenso sobre ella con el resto del centro. En la etapa del Diagnóstico específico todos los centros hicieron uso del documento sobre la “visión compartida”, elaborada anteriormente, sobre los objetivos, estrategias y evaluación para concretar el área a trabajar, utilizaron distintas técnicas diagnósticas para el análisis de la situación, realizaron un informe de resultados para informar al resto del centro y llegan a un consenso sobre las acciones de mejora. Todos los centros introducen Acciones de mejora, las planifican y cuatro de ellos llegan a valorar los resultados de los cambios introducidos. Todos los centros realizan la etapa de Valoración final del proceso y establecen sus compromisos de seguimiento.

c) El ajuste entre los principios y naturaleza del proceso de cambio según el modelo y la realidad de su práctica se puso de manifiesto en la valoración que se realizó del proceso. Los equipos que lideraron el cambio caracterizaron el proceso como sistemático, participativo, democrático, sistémico y cíclico como se observa en los datos del Cuadro 4, así como las valoraciones mostradas en el Gráfico 2 muestran el grado de ajuste entre los principios que orientaron la práctica del proceso y los previstos en su diseño.

Características del proceso según los participantes	Canarias	Granada	Sevilla	Tarragona
Sistemático "Orienta", "Se facilita el proceso" "La sistematización permite abordar cuestiones pendiente de hace año"	X	X	X	X
Participativo "involucra a todos" "involucra a gente que antes no se consideraba: voluntariado, servicios"	X	X	X	X
Democrático "Crea espacios de reflexión y discusión" "Espacios de diálogos y consenso"	X	X	X	X
Sistémico "El uso del documento de Objetivos permite acciones coordinadas" "Mejoras en los objetivos iniciales"	X			X
Emergente y cíclico "Fluyen nuevas cosas" "Nunca se llega... no tiene fin" "No se acaba ... continúa" "Es emergente"	X	X	X	X

Cuadro 4. Valoraciones cualitativas del proceso de Gestión del Cambio por parte de los centros

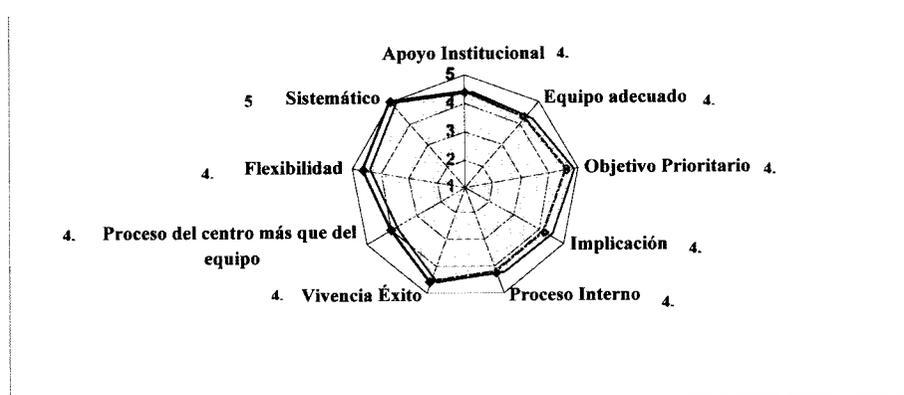


Gráfico 2. Valoración de la naturaleza y principios de la metodología de la Gestión del Cambio dada por los equipos de los centros que participaron en la experiencia un año después de la experiencia (Los valores expresan promedios en una escala de 1 (poco) a 5 (mucho)).

La eficacia de la Gestión del Cambio la analizamos en función de sus resultados una vez acabado el proceso en los distintos centros donde se llevó a cabo la experiencia, valorando en qué medida los resultados finales obtenidos se corresponden con los pretendidos, esto es, en qué grado se ha conseguido introducir cambios en los centros participantes. Podemos afirmar que el componente de la Gestión del cambio ha sido efectivo pues todos los centros introdujeron algún tipo de cambio en sus realidades. Además, la permanencia de los cambios realizados en los centros, que se pudo constatar un año después, evidencia que se trataron de cambios que respondían a intereses y necesidades reales en los centros y que incidieron en su dinámica..

#### **4. Evaluación de la eficacia del componente del Aprendizaje Organizacional**

El aprendizaje organizacional a diferencia de los anteriores componentes del modelo no tiene un proceso de aplicación particular, sino que se concibe como un elemento que surge de los procesos y resultados generados en los dos anteriores. Para el análisis de su eficacia tomamos como criterios aquellas contribuciones que derivan de los otros componentes que facilitan y promueven el aprendizaje en los centros. Podemos valorar positivamente la eficacia de este componente Aprendizaje Organizacional puesto que cuanto que a partir de los procesos generados y dinámicas realizadas en la implementación y desarrollo del modelo EPA se consiguió alcanzar los objetivos previstos:

a) Se generaron productos que en sí mismo representaban nuevos conocimientos colectivos y, además, permitan que la organización dispusiera de nuevas herramientas y metodologías que animarán el aprendizaje organizacional en la medida que facilitan la generación de nuevos procesos de aprendizaje y cambio en la organización: (a) un CD que recoge la “visión compartida” sobre el “Programa de exclusión” expresada en la misión del programa, sus objetivos, estrategias de actuación e indicadores de evaluación; y (b) instrumentos específicos elaborados durante el proceso que facilitarán otros procesos de cambio: cuestionarios, escalas valorativas, sistemas de categorías de análisis, metodología Delphi, etc.

b) Se formó a un grupo de personas sobre contenidos importantes en procesos de intervención y evaluación que son fácilmente transferibles a otros contextos diferentes a los Programas de Exclusión. Como mínimo recibieron formación 20 personas de las distintos centros de las Diocesis participantes, además de 2 personas de los SSGG sobre aspectos señalados por ellos mismos como relevantes en su trabajo; destacando los siguientes: diseño y formulación de proyectos, elaboración de indicadores de evaluación, elaboración de instrumentos, nueva forma de entender y hacer evaluación,

c) Se ha constituido un grupo 8 de personas como facilitadores de procesos de cambio y aprendizaje en la institución, sea en su propio ámbito o en otros de la misma organización. La valoración que realizan estas personas, un año después de la experiencia, sobre las competencias adquiridas para gestionar procesos de cambio oscilan entre 3 y 4, en una escala de 1 (poco) y 5 (mucho).

d) Se creó una dinámica de trabajo que generó conocimiento organizacional en la medida que se crearon espacios de diálogo y consenso desde donde compartir las buenas prácticas. La metodología participativa y multiescalar seguida en la aplicación de la Alineación Estratégica y de la Gestión del Cambio así lo favoreció poniendo en juego el “ciclo del aprendizaje organizacional”, que hemos referido de Dixon (1994), donde es necesario llegar a actuaciones

–mejoras– que deriven de los significados construidos. Como señalaron los participantes en la valoración de la experiencia: “ha supuesto un estilo de trabajar diferente: compartiendo conocimiento, estableciendo espacios de diálogo y llegar a decisiones consensuadas”.

El proceso seguido en la aplicación de todo el modelo EPA se constituyó en un proceso facilitador de desarrollo de cultura y aprendizaje organizacional como lo pone de manifiesto la valoración que realizan un año después los participantes sobre los elementos que se favorecieron con el proceso. Como se observa en la Gráfico 3, los promedios de valoración oscila entre 4 y 4,8 (en una escala de 1 poco a 5 mucho) en aquellos aspectos que la literatura y las “buenas practicas” consideran claves para la creación de conocimiento y aprendizaje organizacional

e) Se llegó a la vivencia del éxito en la medida que las expectativas e intereses iniciales se han cumplido tal como se manifestó en la valoración que se realiza en el informe final del proceso seguido en los distintos centros. Como también lo pone de manifiesto el promedio de 4,6 (escala de 1 poco a 5 mucho) en la consideración de que el cambio realizado en los centros fue un éxito, que expresan los participantes de los centros que participaron en el componente de la Gestión del Cambio año después de haberse realizado la experiencia (consultar el anterior Gráfico 2).

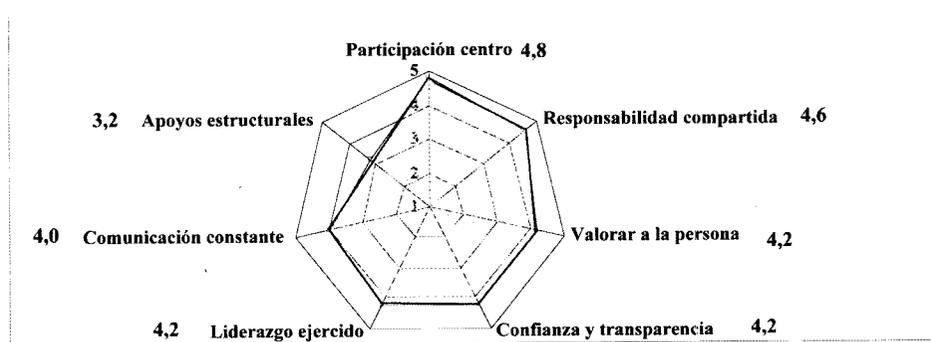


Gráfico 3. Valoración de aspectos del proceso que actuaron como facilitadores del aprendizaje organizacional según los equipos que lideraron la gestión del cambio (Promedios en una escala de 1 poco a 5 mucho)

### 5. Evaluación del impacto institucional

Por lo que respecta al impacto de los resultados del modelo EPA en la Institución de Cáritas Española podemos señalar que se valorado positivamente e modelo como una estrategia útil a los intereses de evaluación y cambio que se plantea los SSGG para la Institución, más allá de los resultados positivos que observaron en el Programa de Exclusión. Puede decirse que la experiencia de aplicación del Modelo EPA ha tenido un importante impacto en la Institución puesto que a la luz de sus resultados en el Programa de Exclusión han decidido asumirlo como una propuesta evaluativa válida para la Institución. Decisiones institucionales que ponen de manifiesto este impacto institucional son:

a) Interés por formar a las personas de la Institución en su manejo mediante cursos de verano realizados por la Escuela de Formación de Cáritas Diocesana.

b) Difundirlo de manera extensiva mediante la publicación en dos obras; una sobre el componente del modelo referente a la Gestión del Cambio y otra sobre las experiencias realizadas en los cinco centros.

c) Extender la aplicación del modelo a otros programas de la Institución como es al Programa de Empleo donde en este momento se está aplicando.

## 7. Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en la aplicación y validación de los distintos componentes del modelo podemos considerar que el Modelo EPA se ha evidenciado como un modelo suficientemente flexible como para adaptarse a distintos contextos organizacionales, a pesar de su complejidad es factible realizar las actividades y acciones previstas en su diseño y se ha mostrado eficaz en el logro de los objetivos de alineación estratégica, de cambio y aprendizaje organizacional que pretende. Además de haber presentado un importante impacto Institucional que ha asegurado su continuidad en el contexto donde se llevó a cabo.

El modelo puede realizarse cuando se cuenta con las condiciones de viabilidad institucional, fundamentalmente de personal y financiera, suficientes como para realizar los procesos y actividades que supone su aplicación. Un elemento decisivo en la Alineación Estratégica es la representatividad de las personas que lideran el proceso. Esto favorece la efectividad del proceso para implicar a todos los niveles de la organización mediante un procedimiento de trabajo en escala, tal como se propone en la metodología de este componente del modelo.

Se ha de ser prudente en la puesta en práctica del modelo en aquellas organizaciones que no tienen experiencia en metodología de evaluación participativa. Es necesario contar con un asesor o formador externo que ayude a la puesta en práctica del modelo. Trabajar previamente los temores y angustias ante la evaluación con alguna técnica como la “técnica del riesgo” que se propone en el mismo modelo.

Para el proceso de cambio que requiere la aplicación del modelo, es importante y necesario prever espacios y tiempos de manera realista. Tiene especial relevancia habilitar tiempos que no suponga un “trabajo añadido” a las tareas cotidianas. Es importante definir con claridad las funciones del equipo y las demás personas que intervienen en todo el proceso, puesto que contribuye a dar seguridad en el trabajo durante el proceso: saber qué es lo que hay que hacer y cuáles son las responsabilidades adquiridas. Conviene ser prácticos en la recogida de información utilizando estrategias sencillas, fáciles de elaborar y analizar.

Podemos confirmar lo que todos los autores señalan en los procesos de cambio que es necesario comenzar con cambios prioritarios pero sencillos que proporcionen evidencias de éxito. En el momento de introducir los cambios identificar las posibles resistencias y trabajarlas previamente. Debemos entender que cada realidad es única, con su propia cultura, valores y dinámicas. Los procesos pueden ser muy distintos, desde algunos que no acaban por razones coyunturales hasta otros que adquieren una potencia más allá de la inicialmente prevista. Además el modelo no debe entenderse como una estructura rígida de gestión, sino como un camino que introduce sistematicidad y visibilidad a los procesos de aprendizaje y cambio en las organizaciones.

Por último, respecto a la introducción del modelo EPA en un contexto organizacional cual-

quiera,, es importante ubicar sus aportes dentro de la actual coyuntura de cambio e incertidumbre de las organizaciones. Se hace necesario presentar el modelo y su valor en un marco amplio de actuación en la línea de las organizaciones que aprenden a fin de que pueda comprenderse y aprehender los elementos claves del modelo.

## Referencias bibliográficas

- Ainscow, M.; Hopkins, D. y Soutworth, M. (2001). *Hacia escuelas eficaces para todos. Manual para la formación de equipos docentes*. Madrid: Narcea.
- Argyris, C., Schön, S. (1978). *Organizational Learning: A theory in Action Perspective*. Reading M.A. Addison-Wesley.
- Aubel, J. (2000). *Manual de Evaluación Participativa. Involucrando a los participantes del programa en el proceso de evaluación*. EEUU: Catholic Relief Service. USAID (Agencia de US para el Desarrollo Internacional).
- Bartolomé, M. (1988). Investigación-Acción, innovación Pedagógica y Calidad de los centros educativos. *Bordón*, 40,2, (277-293).
- Bartolomé, M. y otros (1991). Análisis de los modelos institucionales de la evaluación de centros en Cataluña. *Revista de Investigación Educativa*, 9, 7, (103-118).
- Bartolomé, M. y Cabrera, F. (2000). Nuevas tendencias en la evaluación de programas de educación multicultural. *Revista de Investigación Educativa*, 18, 2, (463-479).
- Bartolomé, M. y Cabrera, F. (2003). La evaluación: ¿Un potencial de crecimiento personal institucional?, en *Simpósia de Evaluación: XI Congreso de Investigación Educativa*, Granada.
- Bolívar, A. (1999). *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Síntesis.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Cabrera, F. (1993). *Propuesta de un modelo de Evaluación del Sistema de Formación de la Escuela de Administración Pública de Cataluña*. Informe de Investigación inédito presentado a EAP: Barcelona
- Cabrera, F. y Aneas, A. (2003). *Avaluació d'un Model d'Intervenció per a la inclusió social*. Informe de investigación inédito presentado a Femarec S.L. Barcelona. (112pgs.).
- Cabrera, F. (2005). *La evaluación Participativa: Concepto y fases de desarrollo*. Madrid: Cáritas Española Editores.
- Cornejo, A. A. (1997) *Complejidad y Caos: Guía para la Administración del siglo XXI*. <http://www.eu-med.net/coursecon/libreria/2004/>.
- Dixon, N. (1994). *The Organizational Learning Cycle. How we can learn collectively*. London: Mac Graw-Hill.
- Fetterman. D.M. (2000). *Foundations of Empowerment evaluation. Step by step*. London: Sage.
- Franz, H.W. (1999). Cómo aprenden las organizaciones que aprenden. Elementos básicos de una teoría sobre el desarrollo del aprendizaje y las organizaciones, en *Social Forschungs Stelle* (Dormund Institut). Trad. por I. Olid Baez, [www.sfs-dortmund.de/docs/evora.pdf](http://www.sfs-dortmund.de/docs/evora.pdf) (consulta, mayo 2004).

- Gray, G.T. and associates (1998). *Evaluation with Power. A new approach to organizational effectiveness, empowerment and excellence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hopkins, D. (1996). Towards a theory for School Improvement. En Gray et al. (Eds.) *Merging Traditions: The future of research on School Effectiveness and School Improvement* (30-51). London: Cassell.
- Kotter, P.J. (1997). *El líder del Cambio*. México: McGraw-Hill.
- Kaplan, s. R y Norton, P.D. (2006). *Alignment. Incrementando los resultados mediante el Alineamiento estratégico en toda la organización*. Barcelona: Gestión 2000
- Linares, E. (2006) *La Evaluación Participativa 2: Aplicación en el trabajo con personas en situación de grave exclusión*. Madrid: Cáritas Española Editores.
- Lombera, R. (2004). *Evaluación Participativa del Desarrollo Local*. Programa de Gestión Urbana/UN-HABITA.VI. Serie: Cuadernos de trabajo. México: Gobierno de Chiapas.
- Marra, M. (2004). The contribution of Evaluation to Socialization and Externalization of Tacit Knowledge. *Evaluation*, 10 (3), 263-283.
- Mateo, J. (2000). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Barcelona: ICE- Horsori.
- NonaKa, I. (2003). *La empresa creadora de conocimiento*. Harvard Bussiness Review. *Gestión del Conocimiento*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento*. Oxford: University Press.
- Patton, Q.M. (1997). *Utilization-Focused Evaluation*. Londres: Sage.
- Preskill, H. y Torres, T. R. (1999). Building Capacity for Organizacional Learning Through Evaluative Inquiry, *Evaluation*, V 5 (1) (42-60).
- Sanders, R. J. (1997). Cluster Evaluation, en E. Chelimsky y W. R. Shadish (eds) *Evaluation for the 21st Century*. London: Sage. (396-404).
- Segone, M. (1998). *Evaluación democrática*. Documento de Trabajo nº 3. UNICEF.
- Senge, P. M. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- West, M. y Hopkins, D. (1995). *Re-emphasizing school effectiveness and school improvement*. Paper presented to the European Educational Research Asossociation. Bath.