

# **EVALUACIÓN COMO HERRAMIENTA DE MEJORA**

# **Curso organizado por el Servicio de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Donostia / San Sebastián**



**Impartido por:**



Marzo de 2023

# Antes de nada...

# ¿Quiénes somos?

Presentación de las y los participantes  
Dinámica lápiz al vuelo

# ¿Cuándo hablamos de evaluación que nos viene a la cabeza?



## Objetivos

Indicadores de acción, de resultado,...



## Planificaciones

Cronogramas  
Gantt, ...



## Metas

Resultados  
Eficiencia  
eficacia

OBJETIVOS:  
INDICADORES:  
METAS:

**Sabemos las definiciones..las  
intuimos ¿?¿**



DONOSTIA  
SAN SEBASTIÁN

HEZKIDE  
ESOLA  
HEZKETA RAKO KIDU

# Objetivo:

**01**

Resultado que se desea o se necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico.

**02**

Un estado futuro deseado.

# Los objetivos:

S

M

A

R

T

**SPECIFIC**

Específicos

**MEASURABLE**

Medibles

**ACHIEVABLE**

Alcanzables

**REALISTIC**

Relevantes

**TIME BOUND**

Temporales:  
acotados en el  
tiempo.



# Los objetivos:

# SMART

## SPECIFIC

Específicos, que no den lugar a dudas interpretativas

## MEDIBLES

Indicadores  
De proceso o de resultado  
En función de lo que miden: indicadores de eficacia (mide logro de resultados) eficiencia (mide el rendimiento del proceso, proyecto, recursos utilizados..productividad)

## ALCANZABLES

No crean frustración, el equipo cree en ellos

## RELEVANTES

No medición por medición.(APRENDIZAJE)

*En este caso, pueden mezclarse dos tipos de objetivos: resultado y esfuerzo.  
Por ejemplo, se podría definir el objetivo de "incrementar el número de visitas a clientes (esfuerzo)", sin tener en cuenta el objetivo principal que podría ser "incrementar las ventas (resultado)". Se trata de un grave error debido a que se podría perder de vista lo que realmente quiere.*

## TIME BOUND

TEMPORALIZACIÓN:  
cronograma  
el diagrama es la mejor herramienta para visualizar cualquier plan: plan de proyecto, plan de trabajo, plan estratégico, plan de acción, etc.

<https://www.ganttproject.biz/>



DONOSTIA  
SAN SEBASTIÁN

ELIZIDE  
ESOLA  
HELENETARRAO KIDU



# ¿qué son los objetivos?

Características de los objetivos:

DEBEN

- Empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de logro
- Especificar un solo resultado medible a lograr por objetivo
- Especificar una fecha de cumplimiento o un tiempo para completarlo.
- Especificar, si es posible, los factores de costo máximo
- Ser lo mas específicos posibles
- Ser lo mas cuantitativo posible
- Especificar el qué y el cuándo
- Ser flexible
- Ser realista y factible, pero debe representar retos importantes.

¿Y cómo ponemos los objetivos?

- Basándonos en el desempeño pasado/aprendido
- Adaptándonos a las fuerzas y recursos
- Resultado del análisis de la situación DAFO.

# **¿en base a qué ponemos los objetivos?**

**En base a nuestra:**

**misión,  
visión,  
valores**

**y LA REALIDAD**

# **Evaluación continua...** **¿En base a?**

**La realidad que teníamos**  
**en base a los recursos,**  
**a las personas que somos,**  
**etc...**



DONOSTIA  
SAN SEBASTIÁN

IZKIDE  
ESOLA  
HIZKETA ARRO KID

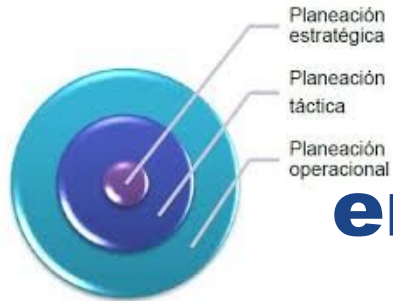
**Cuando queremos poner en  
marcha un nuevo proyecto/ una  
nueva acción/un nuevo  
departamento, un nuevo  
programa...**

***¿Tenemos en cuenta desde donde lo  
hacemos?***



DONOSTIA  
SAN SEBASTIÁN

IZKIDE  
ESOLA  
HELEKETARAKO KIDE



# ¿Por donde empezamos a evaluar?

¿Tenemos claro qué tenemos que evaluar?

Cuando preparamos un proyecto...

¿tenemos en cuenta desde donde lo hacemos?



# Análisis de la realidad

## Planificación estratégica

Misión  
Ideario  
Proyecto de la entidad,  
educativo,....

## Planificación táctica



Programación: cronograma,  
recursos, pasos específicos,...

## Planificación Operativa



Programación, proyecto  
Evaluación.

# Misión



## ¿Qué es?

La razón de ser/existir de la entidad. La naturaleza de la entidad. Los principios y valores bajo los que se va a operar.



## ¿Cómo?

Es un documento escrito a largo plazo, que distingue a la organización, identifica los valores de la entidad, refleja los servicios que va a ofrecer, las relaciones, ...



## ¿Porqué?

Proporciona un marco de referencia que une a todas las personas de la entidad.



## Misión-visión

La visión es la parte mas filosófica, conjunto de ideas que proveen el marco de referencia de lo que la entidad/organización quiere ser en el futuro.



**¿Tenemos presente la misión, visión y valores de nuestra entidad?**

**¿Evaluamos los proyectos y los hacemos en función de la misión, visión y valores de nuestra entidad?**

**¿Hemos leído alguna vez la misión, visión y valores de nuestra entidad?**

**¿Tiene nuestra entidad todo esto?**

**¿El ideario y la misión pueden cambiarse?**

**¿Cada cuanto y porqué hay que revisar los planes estratégicos?**

**Los planes estratégicos pueden ir variando para adecuarse más a la misión, visión, ideario, realidad...**



## **¿Cada cuanto y porqué hay que revisar los planes estratégicos?**

- **Revisar ayuda a mantener frescas la misión, la visión y estrategia de la entidad.**
  - **Asegurarse que las actividades que se hacen apoyan la estrategia.**
  - **Asegurar la implementación efectiva y a tiempo.**
- Identificar la información nueva para incluirla en los planes y ser mas eficientes y eficaces.**

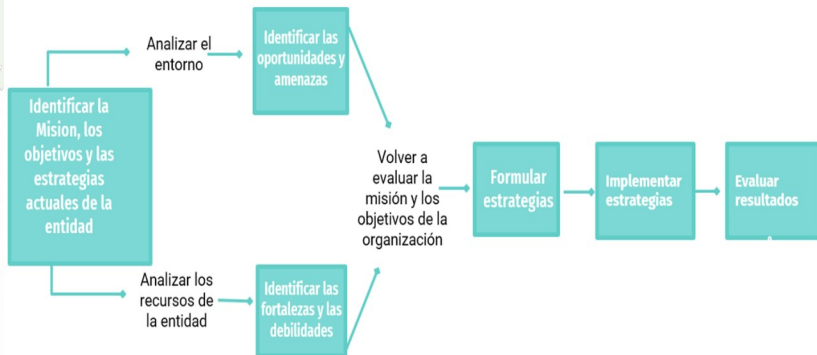
## **¿Cada cuanto hay que revisar los planes estratégicos?**

- **Cada entidad tiene sus tiempos.**

**Mínimo cada vez que se va a poner en marcha un proyecto nuevo**



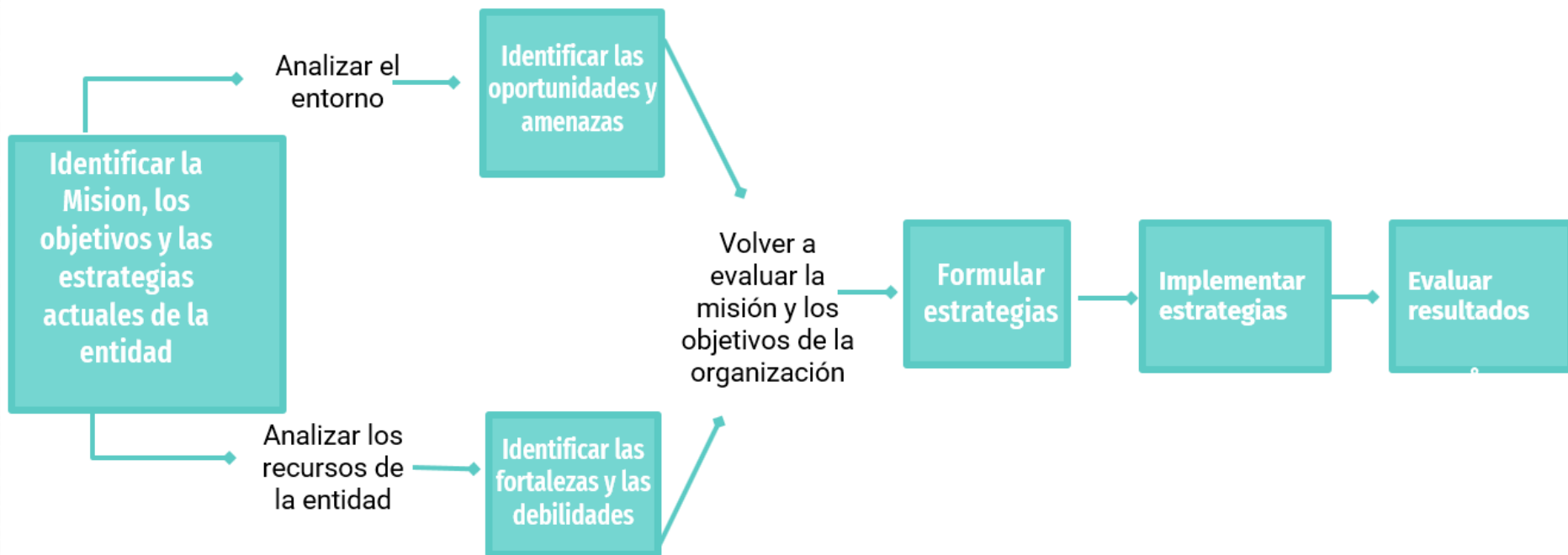
## Proceso planificación estratégica:



# ¿Cual es el proceso de planificación estrategica?



# Proceso planificación estratégica:



## **RESUMEN: Planificación Estratégica:**

**La Planificación Estratégica es el comienzo de todo, es la visión del futuro de la organización, que se estructura en los factores externos, y en los factores internos, donde definimos los valores, visiones y misión de la organización.**

**Las decisiones tomadas en la Planificación Estratégica son de responsabilidad de la alta dirección de la entidad (en caso de entidad jerarquizada) o en las asociaciones de las y los socios.**

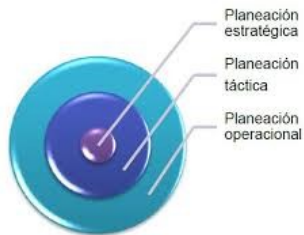
**Las acciones se crean pensando a largo plazo, normalmente hechas para el período de 5 a 10 años, que buscan una visión amplia de la organización sin acciones muy detalladas, pues sería difícil acertar tantos detalles para un período tan largo.**

***Últimamente, debido a que la sociedad evoluciona a un ritmo mayor los espacios temporales de las estrategias llevan una tendencia a ser menores, de entre 3 a 5 años máximo.***

**Es importante recordar que, debido a las acciones a largo plazo, la planificación debe ser revisada y actualizada una vez acabado el periodo.**







# Planificación táctica

La organización de la planificación táctica ocupa el segundo lugar de los niveles de planificación. Y..¡sorpresa!  
¡También tienen objetivos!

La planificación táctica establece objetivos específicos, principalmente de a medio plazo, alineados con la planificación estratégica



# Planificación operacional

Es la planificación que establece cómo se llegará allí diariamente.

## **Aterrizaje**

Por ejemplo:

Planificación estratégica a 3 años

Planificación táctica: planificación del año  
( plan de acción)

Planificación operacional: que acciones se van a realizar a diario o  
semanalmente para conseguir los objetivos



DONOSTIA  
SAN SEBASTIÁN



A stylized map of Donostia-San Sebastián, with land areas in green and water in blue. The map is centered on the city, showing the coastline and surrounding areas. A hand-drawn black line is visible on the left side of the map.

# 2. Sesión:

Breve resumen de lo hablado en la anterior sesión

# Indicadores

**01**

Unidad de medida del objetivo

**02**

Escala que permitirá medir el grado de alcance de la meta

**Empecemos por un ejemplo:**

**Objetivos que quiero para la primera parte de la sesión:**

**1.- Construir juntas un proceso participativo durante la sesión.**

**2.- Crear un ambiente distendido**

¿ Qué Dinámica/juego/acción  
puedo realizar para conseguir esos objetivos?

¿ Indicadores?

# Construimos una Torre

**¿Indicadores? Por ejemplo....**

**1.- Hacerlo entre todas,  
mínimo cada persona participe poniendo una pieza.**

**2.- Realizarlo en 10 min**

**3.- Resultado de la evaluación cualitativa  
a las personas participantes sobre el sentimiento  
de pertenencia, como se han sentido  
durante el proceso,...**

**4.- ...**

**indicador de presupuesto, indicador de riesgo....  
tantos indicadores como queramos para medir lo que realmente necesitamos**


**Hemos decidido medir para mejorar, mantener,  
cambiar aquello que necesitamos para llegar a nuestros objetivos**

**Lo que no se evalúa no se mejora**





# ¿Por qué evaluar? ¿Por qué medir?



La evaluación consiste en llevar a cabo un análisis crítico de un programa a partir de la medición de sus resultados e impactos (positivos, negativos, intencionales, directos o indirectos), teniendo en cuenta los objetivos y metas previstos (Ministerio de la Mujer y desarrollo social, 2007)



DONOSTIA  
SAN SEBASTIÁN

HEZKIDE  
ESOLA  
HEZKETA ARRO KIDE

# ¿Por qué evaluar? ¿Por qué medir?

¿Qué es medir?

Quando puedes medir aquello de lo que estas hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello, pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo con números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio”



DONOSTIA  
SAN SEBASTIÁN

HEZKIDE  
ESOLA  
HEZKETA RAKO KOLA




# ¿Por qué evaluar? ¿Por qué medir?

Medir adecuadamente:

"Nadie pone en discusión la dimensión de algo cuando ésta ha sido establecida a través del uso de una cinta métrica o su temperatura a través de un termómetro"

# ¿Por qué evaluar? ¿Por qué medir?



El conocimiento profundo de un proceso, parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas, los procesos son imposibles de conocerse sin medición.


# ¿Por qué evaluar? ¿Por qué medir?

La medición tiene los siguientes objetivos:

- Conocer oportunamente las oportunidades de mejorar los procesos de las entidades.
- Analizar los acontecimientos de manera cuantitativa
- Planificar con mayor autenticidad, seguridad y certeza
- Conocer los procesos que se encuentran fuera de control dentro de la entidad

# ¿Por qué evaluar? ¿Por qué medir?

La importancia de la medición:

- 
1. Nos permite conocer hacia donde va un proceso, es decir, conocer sus tendencias y como varía.
  2. Permite crear nuevos puestos de trabajo dentro de la organización y aumentar el personal en cada proceso.
  3. Crea una cultura de estudiar continuamente los procesos y de medir permanente; este estudio y medición nos sirve para detectar las potencialidades y debilidades de un proceso.

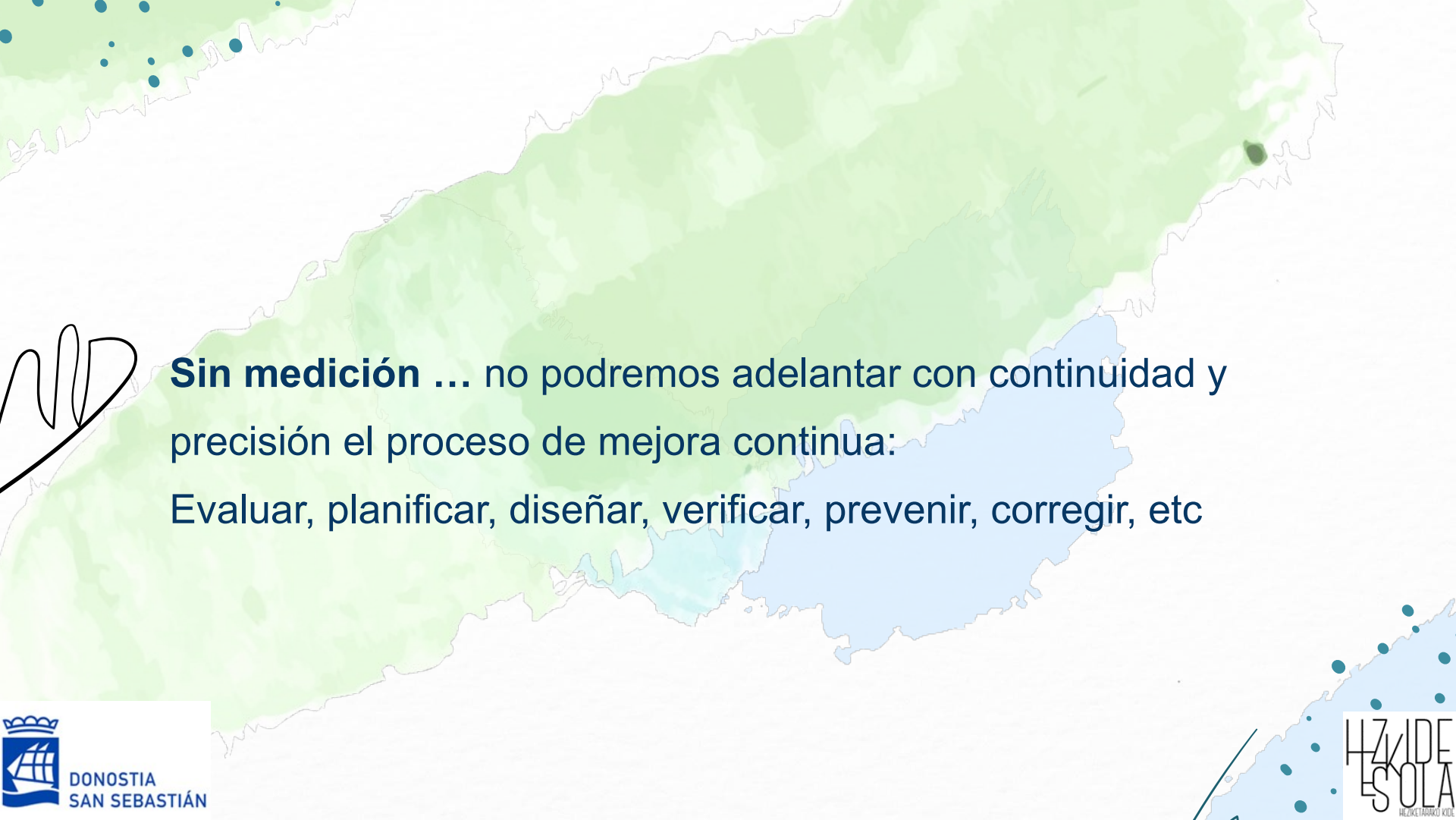


# ¿Por qué evaluar? ¿Por qué medir?

La importancia de la medición:

- 4. Nos abre el camino para planificar y tomar mejores decisiones; mejor gobernanza colaborativa y control de lo que ocurre en la entidad.
- 5. Aumentar o disminuir sus funciones laborales de las personas de la entidad en función de las responsabilidades y roles de equipo.
- 6. Nos permite evitar las crisis y los errores y corregirlos si se presentan.
- 7. Le permite a la gerencia buscar culpables de los errores y fracasos.

empresas y entidades muy jerarquizadas). *No es lo habitual en entidades.*

A stylized map of Donostia-San Sebastián, showing the green hills and blue bay. A hand-drawn black line is on the left side of the map.

**Sin medición ... no podremos adelantar con continuidad y precisión el proceso de mejora continua:**

**Evaluar, planificar, diseñar, verificar, prevenir, corregir, etc**

# Medir = Evaluar

Aspectos a medir:

## Aspectos Tangibles:

Lo tangible es la parte material, lo medible, cuantificable con ayuda de instrumentos de medición e indicadores.

Es fácil medir lo tangible porque ya existen indicadores e instrumentos de medición que han sido probados. (cantidad de productos, cantidad de defectos, el tiempo de atención a las personas, etc.) Para medir lo tangible existen instrumentos.

Excel, diagrama de Gantt, plantillas en Word,...

(<https://www.ganttproject.biz/>)



# Medir = Evaluar

## Aspectos intangibles:

Son los factores diferenciadores entre las entidades:

La reputación, la imagen, la satisfacción de las personas usuarias, ..son aspectos que se deben medir, que necesitamos medir y establecer el como.

Por ser éstos, procesos cualitativos de más compleja medición es necesario definir, para cada caso, indicadores, elaborar instrumentos y decidir como sería el procedimiento de medición. Para medir lo intangible hay que definir instrumentos y procedimientos de medición.

# Medir = Evaluar

## *¿Con qué medimos?*

La medición no necesariamente se refiere a escalas reconocidas y tradicionales (Carlos Andrés Murcia, 2013), también se pueden expresar resultados mediante escalas propias que permitan comparaciones y conocer grados de avance. (indicadores adecuados a las realidades de cada entidad)


# Medir = Evaluar

¿Por que nos cuesta medir?

Se ve como una fiscalización de lo realizamos en vez de una mejora o corrección. Además, se unen a veces la falta de habilidad para medir, establecer y calcular indicadores representativos de los procesos de las entidades.

*Sugerencia: poner los indicadores de medición entre todas para poder consensuar y entender todas las personas lo mismo. La Gobernanza participativa ayuda no solo al ambiente, sino a los procesos de ejecución y evaluación.*


# Medir = Evaluar



Medir es buscar oportunidades de mejorar la organización, por eso es necesario que todas participen en el desarrollo e implementación de las mismas. Participar ayuda a generar un clima de confianza y aceptación para realizar las mediciones/evaluaciones. Porque el problema de la medición no es sólo un asunto matemático y estadístico sino organizacional y debe motivar a que todas se involucren en el diseño, análisis mejora Continua de la entidad y de sus proyectos.



# Medir = Evaluar



Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

# Medir = Evaluar

## Indicadores de gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en que medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus objetivos.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- El análisis de los indicadores conlleva generar **Alertas Sobre La Acción**, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está alineada con el plan.



# Medir = Evaluar

Vamos a jugar a algo...y aplicamos lo que sabemos:

Una persona voluntaria:

1.- Objetivo de juego:

Sacar el coche rojo por la casilla de salida

2.- Indicadores (ejemplos):

- Mover los coches y los camiones
- Hacerlo en un tiempo estimado de 2 min
- Respetar las reglas del juego.

# Medir = Evaluar

Perooooo, y si ¿mi objetivo era el proceso y no la finalidad?

Re- ajustamos, Re-evaluamos...

Si yo he detectado en el grupo una persona que no sabe pedir ayuda o necesito que el grupo comience a trabajar como grupo, mi objetivo es diferente:

# Medir = Evaluar

## 1.- Objetivo de juego:

Trabajar el juego en equipo

Trabajar las relaciones de ayuda

## 2.- Indicadores (ejemplos):

- 1.- indicadores de temporalidad: (cronograma)
  - 1.1.- Realizar el juego en 5 min
  - 1.2.- Durante el primer minuto: visualización del problema
  - 1.3.- Del min 1 al 3 contacto visual con el grupo
  - 1.4.- Del min 3 al 4 petición verbalizada de su necesidad.
  - 1.5.- Del 4 al 5 resolución del juego
- 2.- Realización de la resolución entre al menos 3 personas.

Vamos a jugar a algo...y aplicamos lo que sabemos:

Una persona voluntaria:

1.- Objetivo de juego:

Sacar el coche rojo por la casilla de salida

2.- Indicadores (ejemplos):

- Mover los coches y los camiones
- Hacerlo en un tiempo estimado de 2 min
- Respetar las reglas del juego.





## 1.- Objetivo de juego:

Trabajar el juego en equipo

Trabajar las relaciones de ayuda

Metodología: una persona voluntaria, se le dice que tiene que resolver el juego,, el resto de personas están a su alrededor. No se dan mas explicaciones, ni se aclaran mas reglas. Si los demás hablan se deja hacerlo...

## 2.- Indicadores (ejemplos):

- 1.- indicadores de temporalidad: (cronograma)
  - 1.1.- Realizar el juego en 5 min
  - 1.2.- Durante el primer minuto: visualización del problema
  - 1.3.- Del min 1 al 3 contacto visual con el grupo
  - 1.4.- Del min 3 al 4 petición verbalizada de su necesidad.
  - 1.5.- Del 4 al 5 resolución del juego
- 2.- Realización de la resolución entre al menos 3 personas.
- Dependiendo de las mediciones que nos van dando los indicadores, en la segunda partida podemos intervenir y poner nuevos indicadores.
- Si no hubiéramos conseguido verbalizar la necesidad ¿que elemento podemos meter en el juego? Re-evaluamos la acción para conseguir el indicador y por ende el objetivo.



# Y si ¿evaluamos jugando?

Establecer  
Objetivos  
Metodología  
Indicador(es)  
de la  
**ASOCIACIÓN  
SIN LIMITES**

*(Inventada para esta dinámica)*

# ASOCIACIÓN SIN LÍMITES

*(Inventada para esta dinámica)*

Vision:

Viendo una sociedad cada vez más distanciada, más polarizada y con mayores brechas en las relaciones entre las generaciones, desde la Asociación sin límites creemos que aun hablando el mismo idioma, adultos, tercera edad, jóvenes, adolescentes y niños/as no nos entendemos, desde la asociación Sin Límites queremos ahondar en este problema y ponerle solución

# ASOCIACIÓN SIN LIMITES

*(Inventada para esta dinámica)*

Misión:

Creemos en una sociedad abierta, llena de entendimiento entre las personas de todas las edades, en las que la tecnología no sea una brecha que nos separe sino el punto de encuentro entre las diferentes generaciones.

Una sociedad en la que las nuevas formas de comunicarse no sean algo que nos separen, si o algo que nos una como sociedad.



DONOSTIA  
SAN SEBASTIÁN



# ASOCIACIÓN SIN LIMITES

*(Inventada para esta dinámica)*

Para ello vamos a crear entre otros el Proyecto XYZ:

Objetivo	metodología	Indicador(es)
Durante el curso académico 2023-24 crear un espacio de convivencia intergeneracional positivo	Un examen de conocimiento  Juegos y dinámicas de aprendizaje mutuo	Llegar a un mapa de la realidad de la que partimos  Un examen de conocimiento que apruebe el mas del 50%
Crear un diccionario	Panel colaborativo Brain storming	Creacion del diccionario
Tecnología accesible para todas las edades	Curso de WhatsApp	X% aprendan ha utilizarlo



DONOSTIA  
SAN SEBASTIÁN

ELZIDE  
ESOLA  
HEZKETA RAKO KOLA



# Bibliografía básica:

Hetcher, Shirley. Técnicas para evaluar. Legis 1992

Lorino, Phillipe. El control de gestión estratégico. Alfaonmega. 1993

Manual de ayuda para la formulación de proyectos sociales.  
Fundacion Luis Vives. Madrid. 2005

Gobierno vasco. Guía para la elaboración de proyectos. 2010  
Observatorio del tercer sector de Bizkaia. Guia  
para la gestión de proyectos sociales. Behatokia. 2010

Miryam c. Gonzalez-Rabanal. Los indicadores como herramienta de  
evaluación de los programas sociales.  
Thomson Reuters Aranzadi. 2021.



A stylized map of Donostia-San Sebastián, with land areas in light green and water areas in light blue. The map is partially obscured by text and logos.

# **Eskerrik asko zuen harretagatik**

[rakel@hezkide.org](mailto:rakel@hezkide.org)



DONOSTIA  
SAN SEBASTIÁN

