

aprendiendo con la **EVALUACIÓN** *para la* **ACCIÓN**



aprendiendo con la **EVALUACIÓN** *para la* **ACCIÓN**





INICIATIVAS DE
COOPERACIÓN
Y DESARROLLO

Subvencionan el proyecto:



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

ETXERIBITZA ETA GIZARTE
GAETAKO SAILA
Gaiarpen Lanikidetzarako Zuzendaritza

DEPARTAMENTO DE VIVIENDA
Y ASUNTOS SOCIALES
Dirección de Cooperación al Desarrollo



Emakumez eta Gorpuzenako
Lanikidetzako Saila

Área de Mujer y
Cooperación al Desarrollo

Traducción:
Traducciones Sergofi s.l.

Diseño y maquetación:
LOC Comunicación Visual

Créditos del DVD:
Coordinación, diseño y realización:
Guillermo Maceiras
Programador Web:
Xabier Orbeagozo
Gestión rodaje:
Juan Ramallo (A Cabalo Producciones)

Bilbao, marzo 2009. dep. legal: BI-696-09

Este proyecto ha sido gestionado por Círculo Solidario Euskadi, KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo e Iniciativas de Cooperación y Desarrollo, quienes han coordinado las actividades del proyecto "EVALUAcción. Generando cultura evaluativa entre las ONGD vascas", revisado y consensuado los contenidos de esta publicación y seleccionado la documentación para el DVD, donde se incluye el texto íntegro del documento de Diagnóstico, Sistematización, un vídeo y otros materiales vinculados al proyecto desarrollado entre 2006 y 2009.



Esta obra está bajo una licencia Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/> o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

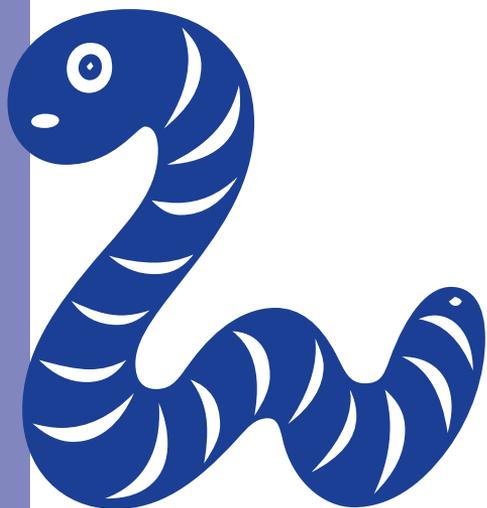
Índice

1. Presentación.....	4
1.1 Sobre el proyecto	6
1.2 Sobre la publicación	8
2. Itinerario, pasos dados en EVALUAcción y aprendizajes.....	10
2.1 Taller de ENFOQUE	12
2.2 El DIAGNÓSTICO	14
2.3 Las JORNADAS y CONVERSATORIOS	27
2.4 La FORMACIÓN	37
2.5 El ACOMPAÑAMIENTO	42
2.6 La SISTEMATIZACIÓN del proceso	55
3. Evaluación para la Acción. Mirando al futuro	66
3.1 Sobre la MOTIVACIÓN para evaluar	69
3.2 Sobre CÓMO ENTENDEMOS la evaluación.....	70
3.3 Sobre PRÁCTICAS EVALUATIVAS	72
3.4 Sobre la INTERRELACIÓN entre las ONG	73
3.5 Sobre la VALORACIÓN DE LA PRÁCTICA	74
Agradecimientos.....	76

Introducción

Tienes en tus manos **EVALUAcción**. “Aprendiendo con la evaluación. **Aprendiendo para la Acción**”. En él recogemos el proceso de **EVALUAcción**-Generando cultura evaluativa entre las ONGD vascas que fue puesto en marcha y dinamizado por un equipo formado por la ONGD **Círculo Solidario Euskadi**, y dos consultoras: **KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo e Iniciativas de Cooperación y Desarrollo**.

La historia comenzó hace ya unos tres años. Son varios los momentos y las acciones que hemos ido viviendo en **EVALUAcción** y varias las personas y organizaciones que hemos participado. Gracias a todas ellas ha sido posible y anda por ahí suelto el gusanillo de la evaluación. Os lo contamos paso a paso.



EQUIPO PROMOTOR



círculosolidarioeuskadi
euskadikoelkarbidea

Círculo Solidario Euskadi es una ONGD cuyo objetivo es fomentar el desarrollo y la promoción personal y social, combatiendo la pobreza y generando sociedad civil activa en los lugares urbanos marginales de El Salvador, Perú y Filipinas. Además, consideramos que es fundamental el cambio de mentalidades en el Norte como aspecto básico de nuestra actuación.



KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo es una red de consultoría que busca fortalecer a organizaciones sociales y entidades públicas y privadas, a través de servicios de asesoría y acompañamiento desde un enfoque de mejora de la calidad en la gestión, la cultura evaluativa, la mejora de procesos internos y el impacto de sus acciones.



INICIATIVAS DE
COOPERACIÓN
Y DESARROLLO

Iniciativas de Cooperación y Desarrollo es una consultora social que facilita procesos de fortalecimiento institucional a través de formaciones y asesorías sobre evaluación, sistematización, planeación estratégica y diagnóstico. La clave transversal de este trabajo es la participación que contribuye al empoderamiento de personas e instituciones que persiguen la construcción de un desarrollo humano, sostenible e integral.

Presentación



on



1.1. Sobre el proyecto “EVALUAcción – Generando cultura evaluativa entre las ONGD”

Tanto Círculo Solidario Euskadi como KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo e Iniciativas de Cooperación y Desarrollo compartimos la importancia de la evaluación en nuestro trabajo y en el que realizamos junto con otras organizaciones.

Pensamos que la evaluación debe ser **parte de la vida de las asociaciones** y para ello es importante que se vaya **generando cultura de la evaluación** dentro de las mismas. Esto no es algo que surge de la noche a la mañana, más bien hace falta ir dando pasos para subirse al carro de la evaluación.

Por eso ideamos de manera conjunta este proyecto. Y lo llamamos **EVALUAcción**. Porque queríamos promover la idea de que la evaluación es un proceso práctico, que está orientada a la acción, a aprender y mejorarla y que eso se hace de manera participativa. Y la evaluación es una acción en sí misma, es parte de las acciones en nuestras organizaciones. Y que a evaluar se aprende evaluando.

Este proyecto ha tenido **varios momentos** en los que la **participación** de cantidad de personas y organizaciones ha sido fundamental.

1. Enfoque

para cohesionar al equipo de trabajo de las tres entidades y articular el enfoque de evaluación del proyecto.

2. Sensibilización

para avanzar en la importancia de la evaluación y en lo positivo de incorporarla como instrumento de mejora continua. Dos momentos:

- El diagnóstico: ¿cómo estamos?

(febrero-octubre 2007)

- Las jornadas y conversatorios:

reflexionando sobre cómo estamos... y más
(octubre 2007)

4. Reflexión y compartiendo experiencias

para que las ONGD reflexionen, compartan sus prácticas evaluativas y los aprendizajes que se han ido generando. Tres momentos:

- La sistematización del proceso: aprendiendo de la propia experiencia en EVALUAcción
(octubre 2007 - julio 2008)

- La publicación
(julio 2008 - marzo 2009)

- La socialización
(abril 2009)

3. Formación práctica

para que las ONGD conozcan y apliquen modelos y herramientas de evaluación. Dos momentos:

- a formación: ¿cómo podríamos estar?
(noviembre 2007)

- El acompañamiento: experimentando
(enero-junio 2007)

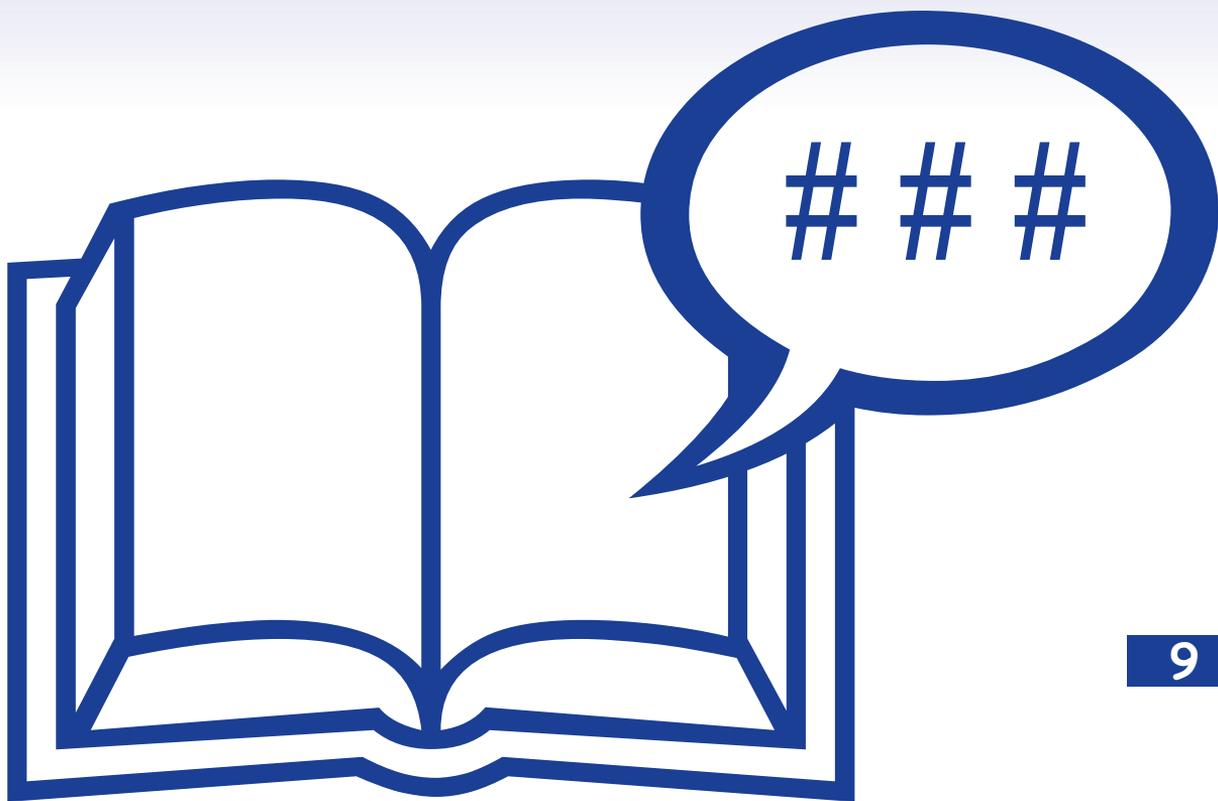
1.2. Sobre la publicación “aprendiendo con EVALUAcción para la acción”

1. ¿PARA QUÉ ES?

- Para difundir un proceso pensado, creado, vivido para generar cultura evaluativa.
- Para devolver a las organizaciones participantes los pasos recorridos por el proyecto.
- Para compartir los aprendizajes que se han ido generando durante los distintos momentos de EVALUAcción.
- Para contagiar las ganas de hacer evaluación y aprender y mejorar con ella. Para “subirse al carro” de la evaluación.

2. ¿QUÉ NOS PUEDE APORTAR?

- Datos y reflexiones sobre el punto de partida en el que están las ONGD de Euskadi en Evaluación.
- Podemos aprender de la experiencia de este recorrido por las claves y los clavos de la evaluación y del trabajo de varias organizaciones.
- Conocer la realidad de la evaluación entre las ONGD vascas de la mano de un diagnóstico en profundidad.
- Acercarnos a otras reflexiones y nuevas experiencias de evaluación.
- Descubrir ideas y herramientas para ir incorporando la evaluación en nuestras prácticas y en nuestras organizaciones.



- Que nos entre el gusanillo de evaluar para aprender y mejorar.
- Reflexiones y aprendizajes de quienes han participado en este proyecto a lo largo de distintas actividades: diagnóstico, jornadas, formación, acompañamiento y sistematización.

3. ¿PARA QUIÉN ES?

- Para aquellas organizaciones y personas con curiosidad sobre la evaluación.
- Para quienes quieren mejorar el trabajo que desarrollan, tanto en el Sur, en el ámbito de proyectos y programas de desarrollo y de acción humanitaria; como en el Norte, en el ámbito de la educación para el desarrollo y el voluntariado.
- Para quienes quieren fortalecerse y mejorar a nivel organizacional.
- Para quienes buscan claves para ir incorporando la evaluación a su práctica e ir generando procesos evaluativos.
- Para quienes se hacen preguntas sobre cómo ganar coherencia y mejorar su trabajo.
- Para quienes quieren hacérselas.

Itinerario

Pasos dados en EVALUAcción
y aprendizajes

2.1
Taller de ENFOQUE

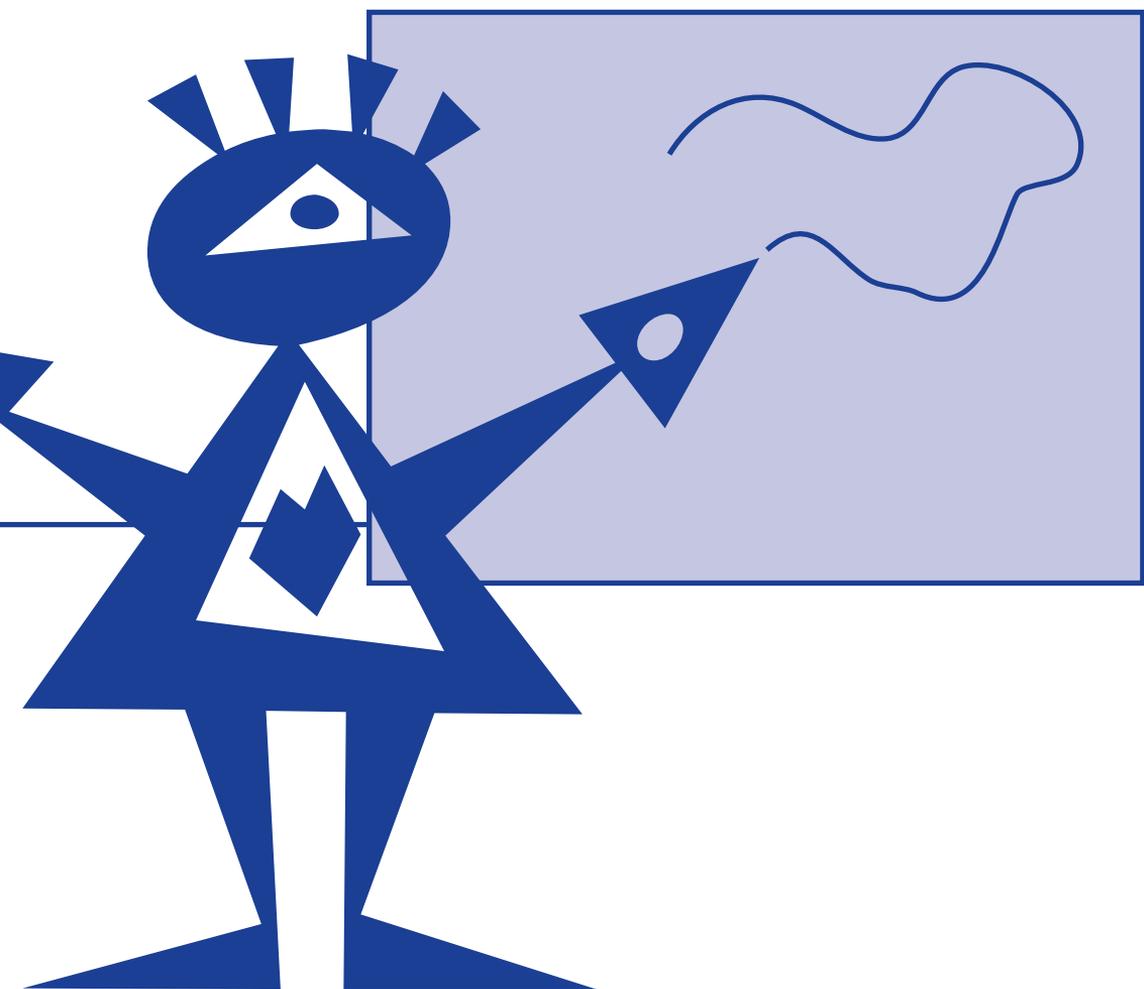
pág. 12

2.2
El DIAGNÓSTICO:
cómo estamos

pág. 14

2.3
Las JORNADAS y
CONVERSATORIOS:
reflexionando sobre
cómo estamos...
y más

pág. 27



2.4
La FORMACIÓN:
¿cómo podríamos
estar?

2.5
El ACOMPAÑAMIENTO:
experimentando

2.6
La SISTEMATIZACIÓN
del proceso:
aprendiendo de la
propia experiencia en
EVALUAcción

pág. **37**

pág. **42**

pág. **55**

2.1. Taller de Enfoque (momento cero)

12

Desde las primeras reuniones imaginando el proyecto, las tres entidades (Círculo Solidario Euskadi, KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo e Iniciativas de Cooperación y Desarrollo), vimos necesario crear un espacio para **cohesionar** al equipo de trabajo y para articular el **enfoque de evaluación** del proyecto.

Para ello, durante varias sesiones presentamos y reflexionamos sobre las propuestas teóricas y metodológicas de cada una de las entidades del equipo, las diferencias y los puntos en común, las potencialidades y las dificultades. Decidimos partir de poner en común la experiencia de cada entidad en evaluación y llegar a acuerdos sobre concepto, características, terminología itinerarios y metodología de evaluación.

Todo ello para conocer y reconocer los diferentes planteamientos de los que se partía y construir un enfoque conjunto que orientara el trabajo del diagnóstico, de la formación y del acompañamiento que habíamos diseñado en el proyecto.

Estas son algunas de las ideas clave sobre el concepto de evaluación que destacamos como equipo*:

- La evaluación es un proceso participativo, que requiere y promueve la participación de los/as involucrados/as en las distintas intervenciones de desarrollo y es transversal a las mismas.
- Es inherente a la acción.

* Fuente: Reflexiones de Círculo Solidario Euskadi, KALIDA DE A, Acompañamiento, Calidad y Desarrollo e Iniciativas de Cooperación y Desarrollo. Taller de Enfoque del Proyecto "Generando Cultura Evaluativa entre las ONGD vascas".

- Es un proceso flexible y a la vez sistemático y estructurado, en el que se pueden utilizar diversidad de herramientas y que ha de planificarse.
- Existen distintas tipologías de evaluación.
- Requiere de una recogida de información, un análisis crítico y valoración sobre la acción en base a unos criterios acordados previamente.
- Considera aspectos cuantitativos y cualitativos en los que las distintas subjetividades y la confianza y la transparencia juegan un papel importante.
- Está orientada a generar e incorporar aprendizajes. Es práctica.
- Es importante socializar los aprendizajes de las evaluaciones dentro y fuera de la organización.
- Busca mejorar, fortalecer y potenciar las capacidades.

Asimismo, intercambiamos como equipo las propuestas de **itinerarios** de un proceso de evaluación de cada entidad y realizamos un análisis comparado de las mismas. Generamos una **propuesta conjunta** ordenada en 4 bloques con 14 posibles pasos. Os la presentamos a continuación:

ITINERARIO DE EVALUACION

Bloque 1

VAMOS A INICIAR EL PROCESO

1. Decisión de evaluar
2. Lectura de la documentación
3. Elaboración de los términos de referencia (en la ONGD)
4. Creación del equipo

Bloque 2

DISEÑO DEL PROCESO

5. Las expectativas del equipo evaluador
6. Desde dónde y qué evaluamos
7. Con qué instrumentos y a quién
8. Cuándo (calendario)

Metodología participativa

Bloque 4

COMPARTIENDO

11. Socialización interna
12. Documento final
13. Decisiones de cambio
14. Socialización externa

Bloque 3

PUESTA EN MARCHA

9. Trabajo de campo
10. Análisis de la información

2.2. El Diagnóstico: ¿Cómo estamos?

Arrancamos la etapa de sensibilización con el DIAGNOSTICO*. De la mano de **KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo**, durante los meses de febrero a octubre de 2007, se llevó a cabo un **análisis cuantitativo y cualitativo de las prácticas evaluativas de las ONGD vascas** respecto a tres áreas principales:

- la evaluación de proyectos de desarrollo y/o acción humanitaria
- la evaluación de proyectos de educación para el desarrollo y sensibilización
- la evaluación a nivel organizacional

Este estudio era fundamental para conocer y analizar la realidad sobre las visiones que las ONGD tenían sobre evaluación y la comparación entre el “discurso” y la práctica. El Diagnóstico buscaba ofrecer los siguientes resultados a nivel cuantitativo y cualitativo: un marco conceptual de evaluación de partida, un panorama sobre el concepto que las ONGD vascas tienen sobre evaluación, un conocimiento sobre las prácticas evaluativas de las ONGD a distintos niveles de la gestión, la valoración que hacen las ONGD de la evaluación a distintos niveles, un análisis de los factores de la no-evaluación y un análisis en profundidad de experiencias que han sido significativas en Euskadi en este campo.

Para la realización del diagnóstico se convocó a todas las ONGD de la Coordinadora de ONGD de Euskadi y/o del Consejo de Cooperación del Ayuntamiento de Bilbao. Así, se envió la encuesta a un total de 99 ONGD de



las cuales 75 pertenecen a la Coordinadora y 45 al Consejo**. De todas ellas contestaron 54 ONGD, siendo 22 de la Coordinadora de ONGD de Euskadi, 10 del Consejo de Cooperación del Ayuntamiento de Bilbao y 22 de ambas entidades.

A nivel metodológico todo el estudio giró en torno a 4 categorías de análisis que os relatamos a continuación:

15

- **El concepto de evaluación** de las ONGD consultadas: elementos de una definición de evaluación, condiciones necesarias para poner en marcha un proceso evaluativo, los argumentos para la evaluación, criterios o temas prioritarios a trabajar en un proceso evaluativo y los factores de desarrollo prioritarios para el análisis de la sostenibilidad en una evaluación.
- Las **prácticas evaluativas** de las ONGD consultadas: media y ratio de evaluaciones realizadas sobre proyectos y acciones aprobadas, tipo de evaluaciones a nivel organizacional, la existencia de un protocolo o sistema de evaluación, elementos del mismo, responsables de los procesos de evaluación, participantes en los procesos de evaluación, enfoques e instrumentos de la evaluación y utilización de los resultados y recomendaciones obtenidas.
- La **valoración sobre las prácticas evaluativas**: razones para poner en marcha procesos de evaluación, valoración de la evaluación más significativa, niveles y aprendizajes concretos obtenidos del proceso, grado de puesta en práctica de las recomendaciones, utilidades de los procesos.
- La **valoración de la no práctica en evaluación**: argumentos para no evaluar, retos, dificultades y limitantes de las organizaciones a la hora de poner en marcha procesos evaluativos.

Como decíamos, el análisis del Diagnóstico se planteó desde una visión integrada enfocando el estudio cuantitativa y cualitativamente. Para la **fase cuantitativa**, KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo elaboró un cuestionario que contó con las aportaciones de las entidades del proyecto. A partir de los resultados y el análisis de la fase cuantitativa, se seleccionaron **7 casos significativos** para profundizar y contrastar la información y analizar de forma más detallada las 7 experiencias significativas en evaluación.

* Se puede consultar el diagnóstico completo elaborado por KALIDA DE A, Acompañamiento, Calidad y Desarrollo en el DVD que forma parte de esta publicación: "Diagnóstico sobre las prácticas evaluativas de las Organizaciones no gubernamentales de desarrollo en Euskadi". Bilbao, Noviembre de 2007. || ** Algunas ONGD participan en ambos espacios y otras en uno de ellos.

EL DIAGNÓSTICO SE DESARROLLÓ DURANTE CUATRO FASES:

I. PREPARACIÓN (SELECCIÓN DE MUESTRA Y DISEÑO HERRAMIENTAS) - FEBRERO 2007

- Sensibilización a las organizaciones a participar.
- Contexto teórico e hipótesis de partida (taller categorías de análisis).
- Selección de la muestra cuantitativa.
- Diseño del instrumento cuantitativo: Cuestionario.

II. TRABAJO DE CAMPO CUANTITATIVO MARZO-JUNIO 2007

- Preparación y prueba piloto de la herramienta de recogida de información cuantitativa (encuesta).
- Codificación, pruebas previas, verificación de errores en ítems, etc.
- Trabajo de campo.
- Informe preliminar cuantitativo.

LAS CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES DEL DIAGNOSTICO

A continuación recogemos las principales conclusiones y aprendizajes del Diagnóstico sobre las 4 categorías de análisis desarrolladas cuya versión completa puedes encontrar en el DVD que es parte de esta publicación.

1. Sobre el CONCEPTO DE EVALUACIÓN

CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO

Las ONGD consultadas consideran la evaluación como un proceso orientado al análisis de resultados y objetivos, como una herramienta para aprender y mejorar, orientada a la toma de decisiones y como un análisis crítico de las acciones realizadas.

Entre las definiciones proporcionadas por las entidades de manera abierta, destacan aquellas en las que priman elementos relacionados con el **análisis para la aplicación práctica de las recomendaciones** y, así, favorecer la toma de decisiones sobre proyectos o acciones futuras.

Las ONGD **manejan el discurso sobre la importancia y necesidad de la evaluación** y consideran que debe realizarse, principalmente, porque mejora la gestión de la entidad, por el impacto en la vida de las personas que tienen sus intervenciones y por cuestiones éticas, ya que manejan dinero público y privado. Este discurso se evidencia, en mayor medida, cuando quien responde al cuestionario es la Junta Directiva o Dirección.

III. TRABAJO DE CAMPO CUALITATIVO JUNIO-JULIO 2007

- Reflexión del equipo sobre resultados cuantitativos de la fase anterior indagación y selección de profundización en 7 casos significativos (2 en Proyectos de CI, 2 en Proyectos de ED, 3 a nivel organizacional).
- Elaboración de categorías de análisis para el estudio de las experiencias significativas.
- Entrevistas en profundidad en los 7 casos.
- Socialización casos con ONGD.

IV. ELABORACIÓN DEL INFORME Y SOCIALIZACIÓN EN LAS JORNADAS - SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2007

- Informe preliminar.
- Reflexión sobre resultados del diagnóstico y consulta a ONGD que han participado sobre resultados.
- Elaboración de informe final y publicación.

Fuente: KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo (2007): Diagnóstico sobre las prácticas evaluativas de las ONGD en Euskadi. Bilbao, Noviembre de 2007 en el marco del Proyecto EVALUAcción. Generando cultura evaluativa entre las ONGD vascas.

Las entidades que manejan un menor presupuesto, son las que más señalan la necesidad de evaluar por criterios de transparencia, mientras que aquellas entidades con área de sensibilización son quienes consideran, en mayor medida, que la evaluación es necesaria por la exigencia de las entidades financiadoras.

En las intervenciones que se realizan en el Norte se consideran prioritarios para trabajar en un proceso evaluativo, los criterios de impacto, coherencia, participación, coordinación y género. En las acciones que se realizan en el Sur, los criterios más importantes a trabajar en procesos de este tipo son, la sostenibilidad, el impacto, el género, la participación, la política institucional y la coherencia.

Por último, los **factores de desarrollo prioritarios** a la hora de analizar la sostenibilidad de una evaluación son los factores institucionales, socioculturales y los económicos.

CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS 7 EXPERIENCIAS

- La mayoría de las ONGD no tiene un concepto de evaluación trabajado, consensuado o reflexionado en la organización, pero destaca su importancia e incorporación paulatina en su organización.



- La forma de entender la evaluación está ligada a las experiencias concretas.
- En la mayoría de las organizaciones la evaluación se vincula a la medición de resultados e impacto, deseando identificar elementos clave para las futuras planificaciones, sobre todo de largo plazo.
- Las organizaciones que presentan su experiencia, suelen distinguir el nivel de evaluación de sus productos (proyectos en el Norte y en el Sur) de la evaluación organizacional, así su necesidad haya surgido de una o de otra experiencia, han desarrollado metodologías diferentes.
- Muchas de las organizaciones consultadas, reconocen la importancia de producir datos cuantitativos, pero la necesidad de incorporar también la valoración de lo cualitativo y subjetivo de los procesos.
- Aparece como importante, sobre todo en las evaluaciones de acciones en el Norte y en el Sur, la medición del impacto ligado a cambios de actitudes y comportamiento, no sólo disponer de datos.
- La evaluación se entiende como algo sencillo y práctico. Cargado de utilidad y practicidad para no sobrecargar a los agentes que participan en ella.

2. Sobre las PRÁCTICAS EVALUATIVAS

CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO

El 85,2% de las entidades consultadas realizan algún tipo de evaluación, bien de las acciones y proyectos realizados en el Norte o en el Sur o bien a nivel interno de la propia organización.

Las ONGD realizan, más o menos, **la misma media de proyectos de Educación al Desarrollo**, sin embargo, las diferencias se detectan entre los proyectos de Cooperación al Desarrollo donde un pequeño número de entidades gestionan una gran cantidad de proyectos.

Aunque el número de proyectos y evaluaciones realizadas en el Sur es mayor que las realizadas en el Norte, proporcionalmente **se evalúan más proyectos en el Norte que en el Sur**. Por otra parte, la evolución de las acciones de Educación al Desarrollo y Sensibilización en el periodo de 2000 a 2006 es creciente, mientras que los proyectos de Cooperación al Desarrollo tienden a estancarse.

Las evaluaciones más frecuentes son las que se centran en los **resultados** y objetivos por áreas o departamentos, seguidos de la evaluación de la planificación operativa anual. Lo habitual es que sea la **dirección** o **coordinación** o la persona que coordina el proyecto quienes se responsabilizan, en general, de las evaluaciones que se realizan en la organización.



La perspectiva de evaluación más utilizada es el **enfoque del marco lógico**. A pesar de que se utiliza significativamente más para las evaluaciones de las acciones que se desarrollan en el Sur, es el segundo modelo más utilizado para evaluaciones en el Norte, junto a la evaluación participativa.

En las evaluaciones realizadas de los proyectos de **Cooperación al Desarrollo**, se detecta una ligera tendencia a utilizar **técnicas cualitativas** como instrumentos de trabajo de campo, mientras que en las acciones de **Educación al Desarrollo o Sensibilización y organizacional** observamos una prevalencia de **técnicas cuantitativas**, especialmente, análisis estadístico y encuestas de satisfacción.

Realizar una reunión para tomar decisiones sobre el futuro y enviar una copia del informe a las entidades financiadoras, son las dos **utilidades** más frecuentes que se realizan de las **recomendaciones** obtenidas de los procesos de evaluación realizados. Una utilidad específica de las evaluaciones realizadas en el Sur es la de socializar los resultados de la evaluación con la contraparte.

CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS 7 EXPERIENCIAS

- La práctica evaluativa surge, en la mayoría de los casos analizados, de la necesidad de evaluar y mejorar, más que de una imposición externa.
- Entre las prácticas analizadas existen experiencias a distintos niveles, de educación al desarrollo, de acompañamiento a proyectos en el Sur, y de organización con énfasis en necesidades distintas pero complementarias.
- La mayoría de las organizaciones analizadas no dispone de un protocolo de evaluación a nivel global, pero sí de pequeñas pautas e instrumentos para llevarla a cabo. Existe una concepción de la evaluación ligada a la práctica.

- La mayoría de las ONGD suele conformar un equipo (o varios) de trabajo interno para desarrollar la evaluación. Normalmente es un equipo mixto, que cuenta con personal directivo, operativo y externo (este no siempre).
- Es común que se cuente con un apoyo externo (o alguien que internamente tiene experiencia o conocimiento), desde lo metodológico, y siempre con la participación de la organización.
- Existe una variedad de enfoques, desde los más básicos ligados al marco lógico (indicadores y fuentes), hasta herramientas participativas, herramientas ligadas a enfoques de calidad (ISO y EFQM), herramientas del análisis de género, de la planificación estratégica, DAFO, diagramas de afinidad, etc.
- Las ONGD han ido desarrollando instrumentos para la propia evaluación según la necesidad. Normalmente son cuantitativos y cualitativos y encuentran dificultades para la valoración del impacto.
- Las herramientas más utilizadas son las entrevistas de satisfacción, encuestas, talleres grupales o de discusión, historias de vida y análisis documental.



3. Sobre la VALORACIÓN DE LAS PRÁCTICAS EVALUATIVAS

CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO

La principal razón que señalan las ONGD para realizar evaluaciones es la de aprender de los procesos, la segunda y tercera razón están relacionadas con los elementos de mejora que introducen las mismas y la utilidad que tienen para las organizaciones. La cuarta razón es la exigencia creciente de la ciudadanía de una mayor transparencia en la gestión de fondos públicos y privados, y tan solo, en último lugar aparece la exigencia de las entidades financiadoras como argumento para realizar procesos evaluativos.

Lo habitual es que aquellas entidades que realizan evaluaciones estén **satisfechas** con la evaluación más significativa que han realizado en los últimos cinco años. La **participación** de los agentes involucrados y la **utilidad** de los resultados son los dos elementos mejor valorados de dicho proceso evaluativo, por el contrario, la calidad de los procesos es el elemento que concentra una mayor insatisfacción.

Los procesos evaluativos favorecen el **aprendizaje** de cuestiones relacionadas con la **gestión** y la **estrategia** de la entidad. Los aprendizajes más importantes se relacionan con los siguientes aspectos:

APRENDIZAJES MÁS IMPORTANTES DE LA EVALUACIÓN MÁS SIGNIFICATIVA REALIZADA EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS



	Nº	%
Relaciones y comunicación con entidades, gestión de recursos humanos y fomento de la participación	17	28,3
Cuestiones de gestión operativa	12	20,0
Mejoras en el planteamiento de los procesos y metodología. Identificación de factores clave	12	20,0
Cuestiones de gestión estratégica	7	11,7
A introducir correcciones concretas	6	10,0
Adoptar una nueva perspectiva	4	6,7
No concreta un aprendizaje	2	3,3
TOTAL	60	100,0

Fuente: KALIDA DE A, *Acompañamiento, Calidad y Desarrollo* (2007): Diagnóstico sobre las prácticas evaluativas de las ONGD en Euskadi. Bilbao, Noviembre de 2007 en el marco del Proyecto EVALUAcción. Generando cultura evaluativa entre las ONGD vascas.

Las principales **utilidades concretas** que las entidades consultadas han incorporado a su gestión a partir de las recomendaciones obtenidas de la evaluación realizada son las siguientes:



UTILIDAD PRÁCTICA MÁS IMPORTANTE DE LA EVALUACIÓN MÁS SIGNIFICATIVA REALIZADA EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS

	Nº	%
Aumento de la eficacia y la eficiencia.		
Mayor adaptación de los proyectos a la realidad	15	31,3
Aplicaciones a nivel de planificación y gestión estratégica	14	29,2
Mejoras en las herramientas utilizadas, en los informes y las justificaciones	6	12,5
Mejoras en la contraparte y mayor conocimiento de la zona de actuación	5	10,4
Descubrir la importancia y la necesidad de la evaluación	4	8,3
Aumento de la confianza en la organización y mayor participación	4	8,3
TOTAL	48	100,0

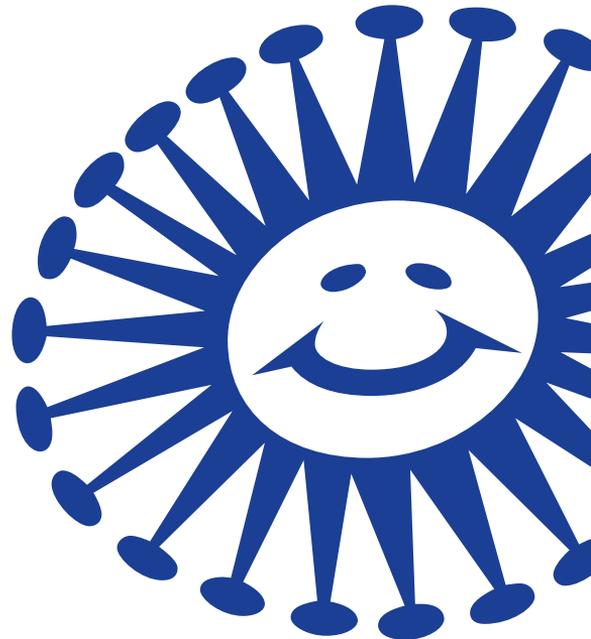
Fuente: KALIDA DE A, *Acompañamiento, Calidad y Desarrollo* (2007): *Diagnóstico sobre las prácticas evaluativas de las ONGD en Euskadi. Bilbao, Noviembre de 2007 en el marco del Proyecto EVALUAcción. Generando cultura evaluativa entre las ONGD vascas.*

CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS 7 EXPERIENCIAS

- La valoración general que hacen las organizaciones es que la evaluación es un proceso positivo, útil y que genera aprendizaje y fortalecimiento institucional, pero que requiere esfuerzos.
- La formación y la capacitación es clave en estos procesos. En la mayoría se cuenta con alguien que maneja herramientas evaluativas o el equipo se forma en ellas. Esto facilita la comprensión y la participación en el proceso.
- No siempre hay una percepción negativa de la evaluación externa, sobre todo en los casos organizacionales donde se valora como interesante. En el caso de evaluaciones en el Sur, se trata de priorizar que sean consultoras locales.
- Parece que la evaluación es más útil en procesos de largo plazo. Bien en la planificación de varios años de la organización, o en procesos educativos

estables o, bien en procesos de acompañamiento a las contrapartes, donde la evaluación permite visualizar resultados e impacto y establecer cambios.

- Para la mayoría de estas organizaciones, la participación es clave para la apropiación del proceso y la satisfacción de las personas. Es importante contar con el aval y el apoyo de los órganos de dirección (asambleas, patronatos, comités de gestión, etc.)
- Destacan que la evaluación debiera estar ligada a la acción, no debe entenderse como un proceso aparte. De hecho es útil para la planificación posterior y para posibles réplicas.
- La evaluación es una acción pedagógica en sí misma y supone un elemento de fortalecimiento institucional (por el aprendizaje de conocimiento y por la propia práctica que fortalece a la ONGD).
- La evaluación deja también resultados positivos, no sólo señala lo negativo. En algunos procesos se señala que la evaluación sirve para validar sospechas o descubrir nuevos elementos a tener en cuenta.
- En evaluaciones del Sur es más común el uso de los criterios del CAD (Eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto) complementado con otras categorías sectoriales y transversales. En el caso de la Educación al Desarrollo hay menos referentes y las categorías de análisis suelen ser específicas de la ED.



Algunos aprendizajes que destacan las experiencias en la parte cualitativa*.

- Ayudó a definir mejor la identidad, y a compartirla más.
- Reducción de los niveles de dispersión estratégica.
- Necesidad de documentar los procesos.
- Mejorar la gestión de los recursos humanos.
- Necesidad de tender puentes de colaboración entre áreas.
- "Ahora no nos da miedo medir".
- Ya no existe tanto el "reino de la opinión", "me da la sensación", que a veces impera porque en los proyectos sociales es difícil medir.

ALBOAN

- Si no hubiera sido participativo no sería útil. Aunque no se consultaba todo, sí lo esencial y eso lo ha hecho más dinámico.
- La evaluación ha sido participativa y ha establecido pautas para el fortalecimiento institucional y el aprendizaje.

MUGARIK GABE

- "No puedes emprender algo si no sabes de qué va".
- El papel pedagógico de la evaluación.

IZAN

- Hemos introducido cambios al proyecto según se iban analizando los resultados.
- No realizamos evaluación porque lo exijan, sino porque es relevante.

ZABALKETA

- Evaluar es importante y positivo.
- Hay que crear una disciplina de evaluar hacia fuera (participativa, sujetos).
- Tiempo, cuesta recursos.
- Merece la pena.
- Que sea participativa ha sido clave.

INTERMON OXFAM

- Las evaluaciones nos han servido para tomar decisiones.
- Tenemos que mejorar todavía la forma de evaluar y tratar de incorporar una visión de impacto.

FUDEN

- Los procesos locales requieren su tiempo, sobre todo los organizacionales.
- Es clave incorporar a la población beneficiaria en la evaluación.
- Contratar a consultoras externas locales nos aporta objetividad.
- En el tema de género requeríamos de un acompañamiento específico con una persona formada.

FISC

Fuente: KALIDA DE A. *Acompañamiento, Calidad y Desarrollo* (2007): *Diagnóstico sobre las prácticas evaluativas de las ONGD en Euskadi*. Bilbao, Noviembre de 2007 en el marco del Proyecto EVALUAcción. *Generando cultura evaluativa entre las ONGD vascas*.

* Ver Entrevistas Cualitativas en las páginas 75-124 del Diagnóstico sobre las prácticas evaluativas de las ONGD en Euskadi.

4. Sobre las RAZONES PARA NO EVALUAR

CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO

La **falta de recursos económicos**, de **tiempo** y de **personal** formado son las razones más utilizadas por las ONGD consultadas para justificar la ausencia de procesos evaluativos.

Otro de los argumentos recurrentes para no evaluar, tanto en el Norte como en el Sur, es que **las ONGD no tienen hábito de trabajar por objetivos y procesos** y están más centradas en las acciones a corto plazo.

En el caso específico de las intervenciones que se realizan en el **Norte**, como otras de las limitaciones evidenciadas se encuentran las resistencias que se producen, a nivel interno, en las ONGD vascas, la falta de asesoramiento técnico y acompañamiento en estos procesos y el hecho de que no siempre sea exigida por las entidades financiadoras.

En las acciones realizadas en el **Sur**, se detectan limitaciones relacionadas con problemas de comunicación y coordinación con las contrapartes, la inexistencia de protocolos y sistemas estandarizados de validación y las dificultades para obtener datos fiables cuando el trabajo se realiza en condiciones desfavorables.

A **nivel organizacional** se detectan limitaciones centradas en la falta de sensibilidad y formación de los órganos de gobierno de las ONGD que no consideran la evaluación como prioritaria, la configuración por áreas de las ONGD y la escasez de mecanismos integrales e integrados en el sistema de gestión de la organización y en los modos de relacionarse con las personas o agentes que intervienen en el proceso.

Para reducir estas limitaciones y resistencias, se propone mecanismos para la implanta-

ción de sistemas estandarizados de evaluación, formación específica para las y los trabajadores de las ONGD, incrementar los fondos e incorporar un servicio de acompañamiento y asesoría.

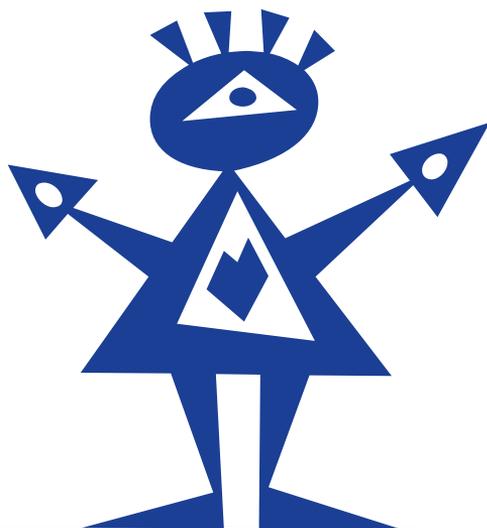
CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS 7 EXPERIENCIAS ANALIZADAS

- Las organizaciones creen que falta cultura la evaluación, en ocasiones las ONGD están demasiado vinculadas a acciones de corto plazo.
- Existe cierta falta de hábito de “dar cuentas”, cierta permisividad y miedo a ser evaluados en el sector social.
- Otra dificultad es la priorización de lo urgente frente a lo importante.
- No ayuda mucho, según algunas organizaciones, la radicalización de los procedimientos burocráticos de gestión, pues llevan mucho tiempo y no permiten tiempo a la reflexión/ evaluación.
- Falta mayor implicación de los donantes, promoviendo experiencias evaluativas.
- Existen resistencias al cambio, que sumadas al desconocimiento de la utilidad de la evaluación, lleva a que muchas organizaciones ni se lo planteen.
- Faltan referentes positivos para poder comparar con experiencias exitosas o significativas (que aporten aprendizaje).
- Es un trabajo adicional al que hay que incorporarle tiempo y recursos, por lo que hay que incorporar voluntad política.
- La falta de recursos (o los bajos recursos para esto) tampoco facilita la incorporación del proceso.

5. ¿Hacia dónde apuntan los RETOS?

10 preguntas para el debate

De todo el análisis y reflexión del diagnóstico KALIDA DE A, Acompañamiento, calidad y desarrollo lanza **10 primeras preguntas** para el **debate** que señalan hacia dónde apuntan los **retos** que iremos trabajando a lo largo de todo el proceso de EVALUAcción y que quizás sean parte de los desafíos de cada organización:



EN NUESTRA ONGD...

¿Deben ser evaluadas todas las intervenciones, así sean de corto plazo?

¿Qué es antes la evaluación organizacional o la de productos?

¿Es siempre útil contar con una evaluación externa?

¿Debe ser local o debe participar un agente del Norte?

¿Debe ser obligatoria la socialización de los resultados de la evaluación a los agentes involucrados, incluidos los donantes?

¿Se podría contar con un itinerario para la evaluación?

¿Qué enfoque o metodología es más útil en cada caso?

¿Qué categorías/ criterios de análisis son específicas para la evaluación?

¿Deberíamos contar con una batería de categorías para cada intervención según su carácter sectorial o transversal?

¿Qué debe contener un protocolo de evaluación?

2.3. Las Jornadas y Conversatorios: Reflexionando sobre cómo estamos... y más

Seguimos en la fase de sensibilización y llega el momento de las Jornadas y conversatorios. Es un momento importante, en el que trabajamos sobre el valor de la evaluación como proceso e instrumento de mejora y aprendizaje para fortalecernos como organizaciones.

Comenzamos las jornadas con la presentación del DIAGNÓSTICO por parte de Zaloa Pérez y Lara González de **KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo** con especial énfasis en las conclusiones del mismo*. Era el momento de devolver y contrastar con los/as participantes el proceso y los resultados del análisis y poder reflexionar conjuntamente a lo largo de ese día y medio con ese punto de arranque.

Asimismo, las 7 ONGD que habían participado en la parte cualitativa del diagnóstico, presentaron su experiencia en estas jornadas.

En el caso de las experiencias evaluativas sobre **fortalecimiento organizacional**, las 3 ONGD presentaron su trabajo en el PLENARIO**.

Mª Mar Magallón de ALBOAN presentó su proceso de evaluación estratégica organizacional.

María Viadero de Mugarik Gabe presentó su proceso de evaluación interna para la planificación estratégica de la organización.

* Tanto el documento del Diagnóstico completo como la presentación del mismo en las Jornadas y Conversatorios se pueden consultar en el DVD que forma parte de la publicación. || ** En el Diagnóstico que puedes encontrar en el DVD de esta publicación recogemos las entrevistas cualitativas de las 7 experiencias y las conclusiones y aprendizajes fruto de las mismas, así como en el capítulo anterior acerca del Diagnóstico del presente documento.

Enrique Torrejón de Izan presentó su proceso de gestión interna del departamento de cooperación internacional orientado a la incorporación de la evaluación en dicho departamento.

En el caso de las experiencias evaluativas de Educación para el Desarrollo y de Cooperación Internacional, trabajamos en dos TALLERES para favorecer más debate y reflexión colectiva.

En el taller sobre experiencias evaluativas de **acciones en el Norte**,

Lianella González de Intermón Oxfam presentó el proceso de evaluación del proyecto “Conectando Mundos” desarrollado en centros educativos de Euskadi.

Pilar Oronoz de Zabalketa nos presentó “El valor de lo pequeño” en la que nos contaba la experiencia de evaluación del Programa de Educación Escolar en la Solidaridad “Ocho de cada diez”.

Simultáneamente, en el taller sobre experiencias evaluativas de **acciones en el Sur**,

Miriam Berengué de FISC Euskalherria presentó la experiencia del proyecto “Mejora de las Capacidades productivas y de Calidad de Vida de 700 productores en Perú” que está centrada en el proceso de evaluación que acuerdan con las consultorías externas que subcontratan.

Pilar Abad, de FUDEN presentó la Evaluación de resultados de mejora en la gestión Socuénf. “Proyecto Mejora de la contribución de la Sociedad Cubana de enfermería al Proceso de Desarrollo Humano en Cienfuegos en Cuba”.

En el taller de acciones en el Sur, Gloria Carmona nos presentó unas “Consideraciones metodológicas para la evaluación de proyectos de desarrollo: aprendizajes de una experiencia mexicana” desarrollada por la ONG mexicana **Coordinación Interregional Feminista Rural Comaletzin, A.C.***.



Gloria Carmona Nos presentó algunas consideraciones metodológicas para la evaluación de proyectos, tomando como referente la autoevaluación que realizaron como Coordinación Interregional Feminista Rural Comaletzin, A. C. del programa de capacitación de su Escuela Nacional de Formación de Dirigentas Campesinas e Indígenas, dirigido a fortalecer los liderazgos de mujeres rurales e indígenas en México, a través de una metodología de capacitación concebida desde una perspectiva de educación popular que considera el género, la clase y la etnia.

Se propusieron evaluar la **incidencia social** del programa en cuanto a **avances de las mujeres en la adquisición y desarrollo de capacidades y el impacto de estos aprendizajes** en los distintos ámbitos de su vida. También se propusieron evaluar el propio **programa** en cuanto al diseño de la escuela, los módulos y los materiales utilizados.

Desde la práctica evaluativa de Comaletzin, nos planteó varios **desafíos teóricos** de la evaluación así como **cuestiones metodológicas**, junto a los **aprendizajes prácticos**, **impactos** y **acciones** fruto de dicha evaluación.

En la **MESA REDONDA** de las Jornadas tuvimos tres invitadas que, tal y como planificamos en el proyecto, nos compartieron sus reflexiones y prácticas en Evaluación en el Norte y en el Sur. Puedes acceder a las ponencias en el DVD adjunto que forma parte de esta publicación.

Olga Nirenberg* Nos presentó una ponencia sobre **Evaluación y Desarrollo de las Organizaciones**. Define la evaluación como una “actividad programada de reflexión sobre la acción que se lleva a cabo mediante procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información y comparación contra parámetros definidos para emitir juicios valorativos fundamentados

* Se puede acceder a las ponencias de Olga Nirenberg, Gloria Carmona y Kaitie Wright-Rebolledo en el DVD adjunto a esta publicación.

y comunicables sobre actividades, productos, efectos, impacto y recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura”.

A lo largo de la ponencia profundizó en esta definición, destacando que promueve el empoderamiento, la democratización y la construcción de ciudadanía. Asimismo, expuso aspectos clave como la importancia de la **intersubjetividad** entre diversos sujetos con distintos puntos de vista y en ello juega un papel fundamental la **triangulación** de lo cuantitativo, cualitativo, actores, técnicas, etc. Desarrolló su teoría de las **organizaciones inteligentes** como aquellas entidades orientadas al aprendizaje, con capacidad de adaptación, creativas, etc. en las que la evaluación orientada a las mejoras se constituye en una herramienta poderosa. Expuso qué aspectos a evaluar de las organizaciones y por último, destacó una cuestión clave: los **aspectos éticos** a tener en cuenta en las evaluaciones.

Kaitie Wright-Rebolledo* Su ponencia giró en torno a: “**Monitoreo y Evaluación: ¿Discurso o realidad?**”

De los debates y prácticas actuales sobre monitoreo y evaluación reflexiona de manera crítica sobre las distintas motivaciones e intereses que se dan detrás de ellos y lanza la pregunta de si se está priorizando la tecnificación y demostración de impactos frente al desafío político, la mejora y el aprendizaje. Desarrolla la **teoría del monitoreo y evaluación auténticos** y expone el resultado de la investigación del INTRAC (International Training and Research Centre) sobre las **barreras** para un monitoreo y evaluación auténticos.

Presentó asimismo ejemplos de **buenas prácticas** en monitoreo y evaluación y un **protocolo** desarrollado por la Universidad de Bath (Reino Unido) para que los **datos cuali-**

tativos sean tomados en serio y sean creíbles en una realidad en la que se da mayor importancia a lo cuantitativo y existe la necesidad de argumentar y objetivar sobre la importancia de lo cualitativo.

Adèle de Miguel Nos presenta la evaluación enmarcada en los procesos de **Educación para el Desarrollo**. Plantea las **preguntas clave** a hacerse en una evaluación en Educación para el Desarrollo, los distintos tipos de **prácticas evaluativas** que existen y las **dificultades** que se dan en ellas.

Destaca una serie de **tensiones** que se producen en la práctica evaluativa- debido a que existen **visiones distintas del desarrollo**, de la **sociedad**, de la **educación** y de la **evaluación**- que es necesario considerar e integrar: objetividad-subjetividad, externo-interno, resultados-proceso, cuantitativo-cualitativo, control-aprendizaje, cambio individual-cambio colectivo.

Expone una serie de **recomendaciones y conclusiones** para la evaluación en Educación para el Desarrollo y plantea la construcción de un **marco específico** de evaluación desde la Educación para el Desarrollo caracterizado por una mirada sistémica de la evaluación, la integración de procesos de educación popular y por evaluar la capacidad de autonomía y empoderamiento de la ciudadanía.

En la ciudad de Donostia-San Sebastián tuvo lugar un **Conversatorio** en el que una lluviosa tarde reflexionamos y dialogamos sobre el diagnóstico elaborado por **KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo**, sobre la práctica y reflexión con Olga Nirenberg y la experiencia de evaluación de Comaletzin con **Gloria Carmona**.

APRENDIZAJES DE LAS JORNADAS

Una cuestión importante de este momento -y de todo el proceso de EVALUACIÓN- ha sido reflexionar acerca de las experiencias presentadas. Por eso, las tres entidades promotoras del proyecto, lanzamos las siguientes preguntas a **los/as participantes** en los talleres de **experiencias en el Norte y en el Sur**.

¿Qué APRENDIZAJES sobre evaluación obtenemos?
¿Cómo podemos concretarlos en nuestras organizaciones?
¿Cuáles son los desafíos?

Asimismo, al finalizar las jornadas, los/as participantes completaron un cuestionario de evaluación en el que también destacaron los **aprendizajes** sobre evaluación tras haber participado en el Diagnóstico y las Jornadas, es decir, en la **fase de sensibilización de EVALUACIÓN**.

Los aprendizajes que los/as participantes compartieron fueron muchos y variados. Los hemos ordenado en 4 grupos temáticos clave:

- 1 Aprendizajes sobre la **MOTIVACIÓN** para evaluar
- 2 Aprendizajes sobre **CÓMO ENTENDEMOS** la evaluación
- 3 Aprendizajes sobre las **PRÁCTICAS EVALUATIVAS DESARROLLADAS**
- 4 Aprendizajes sobre la **INTERRELACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES Y EXPERIENCIAS**

Posteriormente, recogemos algunas ideas de los/as participantes sobre **CÓMO CONCRETAR** dichos aprendizajes en las organizaciones y qué **DESAFÍOS** se encuentran para ello.

1. Aprendizajes sobre la **MOTIVACIÓN** para evaluar

- Es fundamental la **voluntad** de querer hacer evaluación. La evaluación debe surgir de un **interés real de mejora** de la entidad, ser producto de una **decisión política** de la entidad y no ser impuesta.
- Se destaca la necesidad de realizar un **trabajo interno en las organizaciones para motivar** a los/as propios/as compañeros/as sobre la necesidad y utilidad de los procesos de evaluación para que ésta se pueda valorar colectivamente. Por ello, es necesario crear internamente en la ONG la **cultura evaluativa** a muy **diferentes niveles**.
- Es importante ir **creando mentalidad evaluativa** y si no existe una cultura evaluativa previa, no se puede plantear hacer grandes eva-

luaciones. Se necesita tiempo, ir **poco a poco**.

- Existe un **interés real en la evaluación** entre las ONG y no responde tanto a la exigencia de los financiadores (otra cosa es que luego sepamos cómo hacerla).
- La **formación** juega un papel importante en la motivación y en la puesta en práctica de la evaluación.
- **Evitar la arrogancia** de creer que nuestras acciones tienen, por sí mismas y exclusivamente, impactos importantes.

2. Aprendizajes sobre **CÓMO ENTENDEMOS** la evaluación

- Es importante afrontar el reto de **definir el concepto** de evaluación, **fijar criterios** y consensuarlos, especialmente con las diversas contrapartes.

- Una definición de evaluación: señalar, estimar el valor de algo, orientada a conocer la desviación de la acción prevista y la acción resultante. La evaluación también se entiende como un **proceso** orientado a **generar conocimiento y mejorar** las actividades.
- No olvidar que **la evaluación es un instrumento, no el fin** de lo que hacemos.
- La evaluación no debe entenderse como una acción puntual sino que tendría que asumirse como algo que **forma parte de la cultura organizacional** de la organización. Tenemos que descubrir la importancia de hacer evaluación y valorarla de manera colectiva.
- La evaluación es **reflejo de la manera en que se entiende la Educación para el Desarrollo**. Hay

ideología de evaluación como hay ideología de educación.

- Hay una relación entre evaluación y **diagnóstico**, ya que éste se considera una evaluación ex ante o previa a la acción. Así, se puede hacer evaluación con carácter **previo** a la acción y **posterior** a la acción.
- Es necesario **valorar conjuntamente el tipo** de evaluación que se quiere realizar y establecer **buenas líneas de base** para hacer evaluación. Es importante **unificar lenguajes e instrumentos con las contrapartes**.
- A la hora de llevar a cabo las metodologías diseñadas para la evaluación, hay que ser **flexibles** y estar **revisándolas** continuamente para saber si la metodología y los procedimientos diseñados están **sirviendo a la gente** y no viceversa.



PARA QUÉ evaluar

- La evaluación puede tener **distintos planteamientos y objetivos**.
- Es clave conceder a la evaluación la importancia que tiene como **proceso generador de aprendizajes para mejorar** y para ello se hace necesario **reflexionar de forma conjunta**.
- La evaluación ha de servir para **planificar** y contribuir a **generar capacidades locales**.
- La evaluación debe servir para detectar **dificultades** e identificar **retos**, así como para **crear e incorporar aprendizajes** que repercutan en el cumplimiento de la **Misión**.
- Evaluar para aprender y **para nosotros/as con el grupo objetivo**. No para financiadores.
- Es importante la evaluación para cambiar **las actitudes y el comportamiento** que exige la movilización social. Es necesario **medir el impacto final en transformación social** y es necesario **medir los impactos para influir en el cambio social**.
- La evaluación contribuye a **analizar las necesidades** para responder con **cambios** útiles y operativos en el **tejido social**. De la evaluación dependen nuestros resultados futuros.

PARA HACER evaluación, además de querer...

- Es necesario **delimitar los criterios** desde los que se va a evaluar y consensuarlos en la organización, con las contrapartes, buscar **apoyo en otras organizaciones** con experiencia evaluativa y buscar una mayor **formación** en técnicas y herramientas.
- Es fundamental garantizar **espacios de participación** en el proceso evaluativo.

- Es clave una buena identificación previa para una buena evaluación.

CÓMO ha de SER Y CÓMO HA DE HACERSE la evaluación

- Es importante la valoración colectiva de los equipos, consensuar y **“negociar”** la evaluación a realizar, el tipo de evaluación, personas, tiempos... Hay preguntas que hay que hacerse antes. Debe ser **planificada** y sencilla, **adecuada** al tipo de entidad y a los/as beneficiarios/as y requiere de asignación de **recursos** (económicos y humanos) y dedicación de **tiempo**. Es necesario ir evaluando **en base a las prioridades**. Según tareas o momentos pueden ser sencillas, más amplias, completas.
- Es necesario reconocer una mayor importancia a los **valores** y a la **creatividad** sobre el tecnicismo y la “búsqueda de recetas”.
- Es importante evaluar el **impacto/efecto** pensando en **misión y valores**.
- Conviene contar con una **línea de base**, realizar **diagnósticos** para evaluar el punto de partida de nuestro trabajo de cara a futuras evaluaciones.
- La evaluación ha de estar **integrada** en el Plan Estratégico.
- Es importante realizar evaluaciones de **distintos niveles de profundización**. Así, se pueden realizar evaluaciones **pequeñas o más amplias** en función de los momentos o actividades y se pueden evaluar programas y proyectos concretos, en función de la importancia. Es necesario diferenciar entre **niveles evaluativos** como el seguimiento-evaluación, la evaluación macro y micro, la evaluación continua y específica, etc. y considerar la eva-

luación como una **actividad específica dentro del proyecto** con sus recursos, medios, costes, etc.

- La evaluación ha de ser coherente con la Educación para el Desarrollo. **La planeación, la participación y los procesos de reflexión** de las organizaciones son una oportunidad para aplicar la evaluación, para introducir sistemas continuos.
- Es necesaria la **formación** en metodología de evaluación e investigación.
- A la hora de plantear un proceso evaluativo buscar **la simplicidad, que no la simpleza**. Tratar de encontrar y/o crear implementar **herramientas participativas y dinámicas, prácticas y creativas sencillas y manejables**. Se pueden aprovechar herramientas que **ya existen** (además de crear otras nuevas) y **aprendizajes de otras organizaciones**. Asimismo, se destaca la necesidad de pasar de indicadores de actividad a **indicadores de impacto** y aprender a hacerlos.
- En el proceso de evaluación, hay que tener en cuenta los **momentos informales** de evaluación (momen-

tos de distensión). Es importante también hacer **atractiva** la evaluación y para ello es clave la **creatividad**.

QUIÉNES y CON QUIÉN

- La evaluación ha de ser **participativa** y se debe incluir a todos los **agentes** (también trabajo en red). Es importante dar **protagonismo a las y los participantes en el proceso**. Las opiniones, sugerencias o críticas que vengan del exterior sirven para el análisis evaluativo.
- La **participación y el trabajo colectivo** son claves en los procesos de evaluación. Se requiere de la participación de **los/as propios/as beneficiarios/as** en todas las etapas de los proyectos (identificación, ejecución, seguimiento, evaluación).
- Es necesario y fundamental buscar la **participación real de todos/as los/as implicados/as** en el proceso. La **apropiación** por su parte será no sólo de los resultados de la evaluación sino de la posterior planificación y construcción de estrategias.

- Los **financiadores** también deben sumarse a este esfuerzo de transparencia y rendición de cuentas y no sólo dar cifras acerca del destino de los fondos.

QUÉ HACER CON la evaluación

Hay que **socializar** las evaluaciones con sus conclusiones pero con miras a **mejorar**, a hacer crítica y generar nuevos debates.

3. Aprendizajes sobre las PRÁCTICAS EVALUATIVAS DESARROLLADAS

- Hacemos más evaluación de lo que creemos. Hacer evaluación de **cosas pequeñas**, de actividades, de parte de las actividades sirve, también es importante.
- Se puede evaluar también a nivel de **proyecto educativo de centro** para conocer “algo” sobre el impacto a largo-medio plazo.
- En el ámbito de la educación formal, es importante que el **alumnado** sea el principal protagonista en las evaluaciones de nuestros esfuerzos y conocer a través de talleres y/o encuentros con él sus impresiones e inquietudes y luego **devolver al profesorado** ese impacto, esos aprendizajes de cara a que tomen fuerza para seguir trabajando la Educación para el Desarrollo.
- Funcionar con una **lógica de proceso** y contar con un **Plan Estratégico** ayuda a implementar la evaluación.

4. Aprendizajes sobre la INTERRELACIÓN con otras organizaciones y experiencias

- Es importante conocer el trabajo de **otras organizaciones** (por ejemplo, el caso belga de desarrollo de un sistema de evaluación de cooperación en estas jornadas).
- Las **plataformas y el trabajo en red** son útiles para conocer experien-

cias, herramientas y aprendizajes de otras organizaciones. Muchos estamos en momentos similares y podemos aprender los unos de los otros. A ello contribuye el trabajo en red.

- Necesitamos **reflexionar de manera colectiva** sobre nuestras prácticas evaluativas.
- Una de las claves del impacto es el trabajo en red, por lo que fomentarlo nos va a permitir analizar el **impacto a largo plazo**.

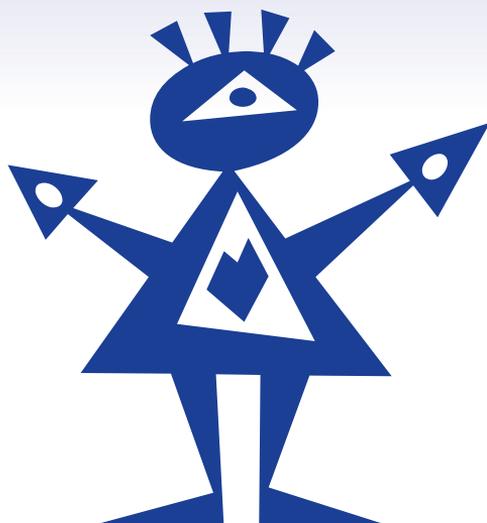
¿CÓMO se pueden CONCRETAR estos aprendizajes EN LAS ORGANIZACIONES?

- Dedicando **tiempos y recursos** para las evaluaciones.
- **Midiendo el esfuerzo** (personas y tiempo) necesario para comprobar si dicho esfuerzo merece la pena.
- Teniendo **en cuenta la experiencia y el trabajo previo** que se ha hecho en el proceso educativo.
- Realizando evaluaciones con **contenidos diferenciados y de calidad**.

DESAFÍOS

- Conceder a la evaluación la importancia que tiene como proceso **generador de aprendizajes**.
- Que haya **voluntad institucional**.
- Incorporar la evaluación en todos los procesos del Plan Estratégico de forma **transversal**.
- Cómo preparar una **evaluación externa** para que tenga mayor impacto y sea pertinente, cuando el **evaluador externo** desconoce el terreno.
- **Consensuar** la evaluación con la contraparte.
- Sistematizar lo **cualitativo**.
- Contar con **personas y tiempo**, así como con **financiación externa**.
- Realizar evaluaciones con contenidos innovadores y de calidad.

- Buscar **herramientas** de sistematización y preparar **indicadores de valoración**.
- **Convencer** a los centros educativos de hacer evaluación.
- **Poner en marcha** procesos evaluativos y ver cómo dotar a las ONGD de recursos e instrumentos de apoyo a procesos evaluativos más **estructurados**.
- Que las **financiadoras** cuenten con un sistema más integral de evaluación de impacto en la Cooperación Internacional y la Educación para el Desarrollo que llevan a cabo.
- “Me voy con preguntas e inquietudes sobre diferentes aspectos de la evaluación”.



Con estos aprendizajes y desafíos cerramos la etapa de **SENSIBILIZACIÓN** de **EVALUAcción** en la que se trabajó sobre el “cómo estamos” con el **Diagnóstico** y reflexionamos sobre ello, intercambiamos experiencias, etc. en las Jornadas. La mayoría de los aprendizajes giran en torno al concepto y la puesta en marcha de evaluaciones. Esto puede ser por el tipo de conclusiones del Diagnóstico, por los contenidos trabajados en las Jornadas o por la situación en la que estaban las ONGD respecto a la evaluación en ese momento.

¿Qué nuevos aprendizajes se generarán en este recorrido de **EVALUAcción**? Los vemos en los siguientes capítulos. El siguiente, es el de **FORMACIÓN**.



2.4. La Formación: ¿Cómo podríamos estar?

Llegamos a la FORMACIÓN. Momento importante también, conectado con las fases anteriores y posteriores del proceso de EVALUAcción. El objetivo que nos propusimos las organizaciones para esta formación teórico práctica era generar una cultura evaluativa entre las organizaciones participantes que permitiera ir identificando la evaluación como un proceso estratégico en las organizaciones y como un elemento transversal y participativo de toda intervención social y del desarrollo.

Por eso nos propusimos concretar la formación en:

- Conocer diferentes enfoques y herramientas.
- Presentar diferentes itinerarios.
- Compartir experiencias.
- Elaborar aprendizajes y recomendaciones colectivas útiles para el futuro.

El curso estuvo basado en una metodología participativa que combinó el trabajo en equipos con exposiciones en plenario. Así se complementaban las aportaciones de los y las facilitadoras con las experiencias concretas de las personas participantes.

El nombre que las tres entidades promotoras del proyecto pusimos a esta formación fue “La EVALUAcción: una propuesta para el fortalecimiento institucional basada en el aprendizaje”. Y lo estructuramos, teniendo en cuenta las conclusiones del diagnóstico y las jornadas, en varios módulos. Los contenidos y la bibliografía de cada módulo se pueden consultar en el DVD de esta publica-

ción, así como gran cantidad de materiales que empleamos en la formación y que propusimos a modo de consulta.

El módulo 1 fue EL PUNTO DE PARTIDA. El itinerario de la evaluación: conceptos y consensos. El objetivo fue reflexionar con las ONGD vascas sobre conceptos y herramientas que permitan la generación de sistemas de evaluación, sobre todo en el ámbito organizacional. El módulo fue facilitado por Lara González (KALIDA DE A. Acompañamiento, calidad y desarrollo).

En el **módulo 2** trabajamos la **PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE PRODUCTOS ORGANIZATIVOS** y lo subdividimos en dos módulos:

El Módulo 2. A. sobre Educación para el Desarrollo. El objetivo fue conocer y reflexionar sobre el concepto y las distintas maneras de plantear la evaluación en Educación para el Desarrollo para fortalecer capacidades, recuperando y reflexionando desde las propias prácticas. Fue facilitado

por Fernando Altamira y Esther Canarias (Iniciativas de Cooperación y Desarrollo).

El Módulo 2. B. sobre Cooperación al Desarrollo y Acción Humanitaria

El objetivo del módulo 2B fue desarrollar de forma práctica enfoques y herramientas para la evaluación de proyectos de cooperación en el Sur desde itinerarios participativos. El módulo fue facilitado por Paz Caínzos y Lara González (KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo).

El módulo 3 lo destinamos a la **EVALUACIÓN de la formación: Conclusiones para mejorar.** El objetivo era evaluar colectivamente el proceso de formación para intercambiar entre los participantes y generar conclusiones de aprendizaje y fue facilitado por Iniciativas de Cooperación y Desarrollo.

Para ello reconstruimos colectivamente el proceso y los temas de la formación, construimos la herramienta para evaluarla e identificamos puntos fuertes, débiles y aprendizajes.





APRENDIZAJES DE LA FORMACIÓN

Una de las preguntas del cuestionario que elaboramos colectivamente entre los/as participantes en la formación y los/as facilitadores/as de la misma para evaluar la formación hacía referencia precisamente a los aprendizajes:

¿Qué cuatro aprendizajes destaco de entre los que me llevo de esta formación?

Las ONG que compartieron sus aprendizajes sobre la formación fueron:

- CEAR Euskadi
- Círculo Solidario Euskadi
- FUDEN
- InteRed Euskal Herria
- Intermón Oxfam
- medicusmundi Bizkaia
- Mugarik Gabe

Sus aprendizajes los hemos ordenado en dos bloques temáticos:

- 1 Aprendizajes sobre la **MOTIVACIÓN** para evaluar.
- 2 Aprendizajes sobre **CÓMO ENTENDEMOS** la evaluación.

1. Aprendizajes sobre la **MOTIVACIÓN** para evaluar

- Es motivador darnos cuenta de que **evaluamos más de lo que pensábamos** y que, en algunas cosas, estamos bien encaminadas.
- Es importante darse cuenta de la necesidad de evaluar y por eso la evaluación deberá partir de un **análisis y convicción previa**.
- Tener claros los **conceptos básicos** para un proceso de evaluación y toda la reflexión realizada contribuye a tener la **evaluación más presente** para poder ir implementándola poco a poco.
- **No hay que tener miedo** a la evaluación.
- Sin **EVALUAR**, no hay logros para **CELEBRAR**.

La formación: ¿Cómo podríamos estar?

2. Aprendizajes sobre el CÓMO ENTENDEMOS la evaluación

QUÉ ES la evaluación

La evaluación es algo **sistémico e integrado en la acción**. No es un añadido. De esta manera de entender la evaluación se evita que sea una “carga”.

TIPOS de evaluación

Existen **distintos tipos** de evaluación entre los que podemos elegir. Se destaca especialmente la evaluación con perspectiva de género. Es necesario **combinar enfoques y de ser flexibles** para poder hacer una buena evaluación.

PARA QUÉ evaluar

- La evaluación debe servir para generar e incorporar **aprendizajes** a nuestro trabajo para **mejorar**, para tomar decisiones adecuadas, etc.
- Es importante **socializar** las evaluaciones y sus aprendizajes y sistematizar los procesos evaluativos aunque nos parezcan poca cosa (ya lo decía Galeano... son cosas chiquitas...).

DESDE DÓNDE evaluar

- Los **criterios de evaluación** -el “desde donde” nos situamos y vamos a evaluar- son fundamentales en la evaluación y es importante **definirlos y acordarlos previamente**.
- Las **dimensiones de la Educación para el Desarrollo** además de ser un marco de referencia, se pueden integrar de una forma concreta en la práctica como criterios de evaluación.

QUÉ evaluar

- Hay mucho que evaluar, **pero no podemos ni tenemos que evaluar todo**. Es importante **priorizar** y a ello puede ayudarnos **segmentar** la evaluación.
- Es importante la evaluación en **procesos organizacionales**, por ejemplo, en **desempeño de personal**.

CÓMO evaluar

- La evaluación deberá ser **planificada y decidida previamente**.
- Es importante acordar con claridad siempre qué se quiere evaluar, para qué, con quién, desde dónde (el enfoque, los criterios), cuándo, cómo, cuánto, por qué evaluar. Estas **grandes preguntas** están relacionadas con la elaboración de los **términos de referencia** y hay que invertir tiempo en diseñarlos.
- Hemos aprendido la **visión global de un proceso de evaluación**, un esquema claro de los pasos a dar, la manera de preparar cada etapa del proceso, qué preguntarnos en cada momento, qué mirar... modos concretos de hacerlo que pueden ayudar a **contagiar** a otros.
- Cómo se pueden medir los **criterios** de la OCDE, qué **categorías** se sitúan bajo cada uno de ellos, cómo puede haber categorías que sean más **transversales**, el papel de la **matriz** de acceso y control para ver la eficiencia; la **elaboración de categorías, criterios, etc.**

- Es importante la **triangulación** de participantes, técnicas, fuentes primarias y secundarias.
- Trabajar de manera coherente con las **metodologías de Educación para el Desarrollo** facilita muchísimo la evaluación.
- Saber “a quién” recurrir para implementar “qué” es un recurso para la evaluación.
- Las **herramientas** que cada cual **ya tiene elaboradas** pueden ser un punto de partida para avanzar en la evaluación.
- Existe una gran relación y utilidad de la **sociología** para afrontar el proceso evaluativo (métodos y técnicas de investigación..., etc.)
- La metodología de **educación popular** es valiosa para procesos de evaluación.
- Es necesario utilizar herramientas **creativas**.
- Para evaluar podemos contar con **herramientas concretas** como la entrevista de “evaluación de desempeño”, el flujograma, el cronograma, el diagrama de afinidades, los rituales de socialización, los términos de referencia, DAFO, el Diagrama de Venn y un largo etc. También con herramientas de recogida de datos: entrevista, observación directa como fuentes directas e indirectas. Todas son adecuadas para empezar a desarrollar evaluaciones.
- La metodología utilizada en la formación también es para mí un aprendizaje.

QUIÉNES y CON QUIÉNES

- La evaluación deberá ser lo más **participativa** posible y para ello habrá que emplear nuevos métodos. Esto no implica que todo el mundo tenga que participar en todo momento y en la misma forma en la evaluación.
- Es importante que exista un **equipo evaluador** definido.

Estos son los aprendizajes de la etapa de FORMACIÓN de EVALUACIÓN. De entre ellos, destacan en cantidad los relativos a cómo entendemos la evaluación y en concreto al “cómo evaluar”. Puede deberse a que la formación fue muy práctica y que respondió a esa búsqueda de las organizaciones que manifestaban en los aprendizajes y desafíos de las Jornadas.



Veamos ahora qué pasó en la siguiente etapa: el ACOMPAÑAMIENTO.

2.5. El Acompañamiento: Experimentando

Hasta este momento os hemos contado el “cómo estamos” a través del Diagnóstico, hemos profundizado en ello y conocido otras experiencias de la mano de las Jornadas y el Conversatorio y hemos conocido “cómo podemos estar” en el tema de la evaluación con la Formación.

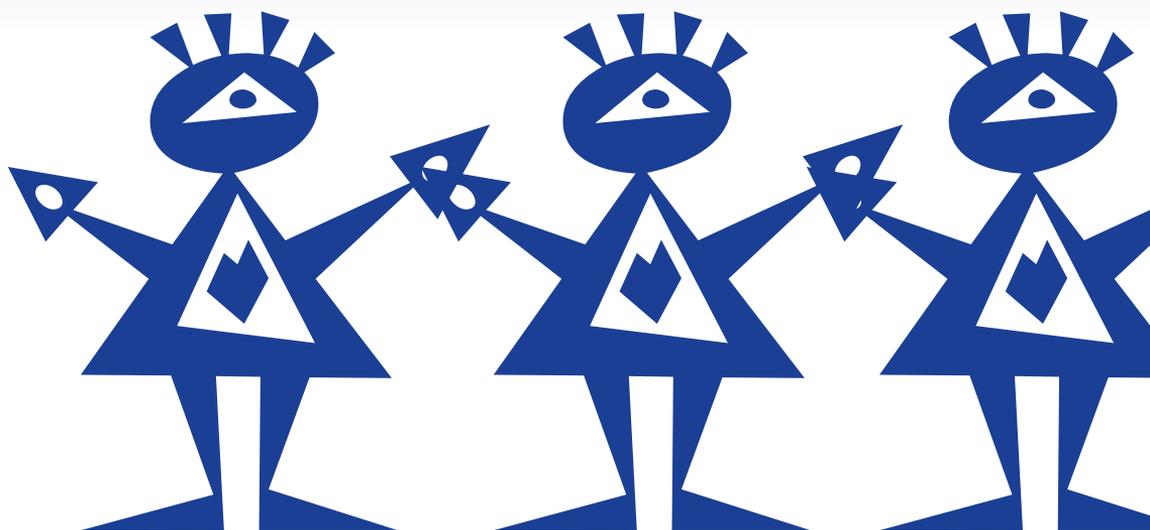
Llega el momento de experimentar y para ello, propusimos en el proyecto un acompañamiento para la elaboración de los **protocolos de evaluación** que fueran útiles para las ONG y que a su vez fueran susceptibles de ser compartidos con otras ONGD e instituciones públicas. El acompañamiento suponía un refuerzo tras la formación para la **incorporación de prácticas evaluativas** sobre **aspectos organizativos, de cooperación internacional y de educación para el desarrollo**.

Las organizaciones que habían participado en la Formación y que estaban interesadas en el acompañamiento enviaron dentro de un plazo sus propuestas. Y los acompañamientos quedaron de la siguiente manera:

EVALUACIÓN A NIVEL ORGANIZACIONAL

ALBOAN - Avanzando hacia el diseño de un sistema de evaluación organizacional.

CEAR-Euskadi - Diseño de criterios de evaluación amplios a partir de los cuales evaluar el Plan Estratégico.



EVALUACIÓN EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL

FUDEN - Elaboración del Plan de Evaluación del proyecto “Mejora de la contribución de la sociedad Cubana de Enfermería al Proceso de Desarrollo Humano en Cienfuegos”.

EVALUACIÓN EN EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO

Círculo Solidario Euskadi - Creación de una herramienta macro propia para la evaluación interna del Departamento de Sensibilización, Comunicación y Educación para el Desarrollo y para los/as participantes de los proyectos de ED y Sensibilización.

medicmundi Bizkaia - Elaboración de los criterios de evaluación de los proyectos de Educación para el Desarrollo.

Fruto de esta experiencia hay unas Memorias de cada acompañamiento en las que se recoge el proceso, la metodología, herramientas, productos, aprendizajes que podéis consultar en el DVD.

A continuación os presentamos los 5 acompañamientos vividos por estas 5 organizaciones así como los aprendizajes que dichas organizaciones destacan del proceso.

ALBOAN

ALBOAN quería avanzar un proceso orientado a la creación de un sistema de evaluación organizacional y para ello ha contado con la facilitación de **KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo***. En ese proceso inicial, se definieron varios **resultados a alcanzar**:

1. Que ALBOAN dispusiera de una **definición propia de evaluación**.
2. Disponer de un **autodiagnóstico** que diera cuenta de los procesos y herramientas que ya existen, así como de las necesidades de la organización en evaluación.
3. Definir el **índice o esquema principal** del posible Sistema de evaluación organizacional que ALBOAN desea formular a futuro, así como delimitar posibles herramientas que hagan parte del mismo.
4. En lo posible, **revisar y validar los indicadores** establecidos en el proceso de planificación estratégica de la organización (proceso a realizar en octubre de 2008).
5. Tener apoyo para **Revisar y actualizar las herramientas existentes** para la evaluación de proyectos y programas del departamento de cooperación internacional.

Una vez que ALBOAN conformó su equipo de evaluación y tras algunos acuerdos sobre las prioridades (se realizaron algunas reuniones previas), el proceso se ha articulado en dos partes. Por un lado el proceso más organizacional y por otro, la resolución de algunas cuestiones prácticas vinculadas a la evaluación de programas del Área de cooperación internacional.

El **proceso** del acompañamiento se desarrolló de la siguiente manera:

1. **Primera reunión:** Encuentro y delimitación del proceso entre ALBOAN y

- KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo.
2. **Trabajo interno de ambas organizaciones:** Elaboración del plan de trabajo y configuración del equipo.
3. **Segunda Reunión:** con las representantes del equipo de cooperación internacional para revisar herramientas de evaluación de proyectos y proponer pautas para categorías, indicadores y herramientas para Programas, así como pautas para un proceso evaluativo y elaboración del plan de trabajo de evaluación.
4. **1er. taller:** Revisamos el concepto de evaluación en ALBOAN, (para ello construimos la casa de ALBOAN con visión de procesos), realizar un repaso a los modelos de evaluación organizacional para disponer de pistas que nos permitan elaborar el de ALBOAN y construir una batería de categorías para realizar el autodiagnóstico en evaluación.
5. **Trabajo interno:** Realización por parte de ALBOAN del autodiagnóstico, presentación a toda la organización y establecimiento de pautas para incorporarlo al Plan Estratégico en elaboración. Revisión avances.
6. **2º taller:** Socialización del diagnóstico. Categorías e indicadores del sistema. Se socializaron los avances y se trabajaron categorías e indicadores que pudieran ser parte del sistema de evaluación, basado en procesos.
7. **Trabajo interno:** Elaboración de nuevas categorías y herramientas para su sistema por parte del equipo de evaluación de ALBOAN, establecimiento del plan de trabajo sobre evaluación para incorporar al plan estratégico y su desarrollo en los próximos años. Elaboración de indicadores complementarios para el plan estratégico.
8. Revisión de avances, cierre.

* En el DVD que forma parte de esta publicación, se puede acceder a la memoria realizada por ALBOAN y KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo en la que se describe en qué ha consistido el acompañamiento, quiénes han participado, pasos que se han dado y procedimiento utilizado, los productos finales elaborados y los aprendizajes para la ONG del proceso de acompañamiento.

ALBOAN

9. Elaboración del informe de la experiencia entre ALBOAN y KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo.

Los productos finalizados en este proceso son:

- la propuesta de definición de evaluación para ALBOAN.
- el mapa de procesos y trabajo de ALBOAN.
- el autodiagnóstico para procesos y áreas de ALBOAN.

En proceso de elaboración se encuentra el diseño del plan de evaluación y de las pistas a integrar en el plan estratégico de la organización.

Principales aprendizajes para ALBOAN del proceso de acompañamiento:

La valoración general que hacemos de este proceso es muy positiva. La consultoría y acompañamiento permiten a cada organización centrarse en sus cuestiones prioritarias y adecuar el proceso a las necesidades, ritmo y situación de cada institución. En nuestro caso, este acompañamiento nos ha posibilitado avanzar en un terreno en el que constatamos una debilidad institucional. Sin embargo, es importante destacar también la necesidad de disponer de plazos mayores para poder abarcar y profundizar en las cuestiones que se plantean.

A continuación se señalan los aportes más relevantes que este proceso ha supuesto para ALBOAN:

- El establecimiento de un **equipo de trabajo multiárea** para abordar de forma global la evaluación en ALBOAN. El equipo se creó a raíz de la fase de acompañamiento y en el futuro será quien lidere el diseño e implementación de un sistema de evaluación en la organización.

- La **definición del término evaluación** para ALBOAN. Esta cuestión es fundamental para establecer un sistema de evaluación institucional. En estos momentos, contamos con una definición consensuada por el equipo multiárea de evaluación que se trabajará con el equipo al completo.
- El equipo ha adquirido una **formación** básica sobre los sistemas de evaluación y está familiarizado con la terminología. Esto facilitará considerablemente el trabajo posterior.
- La elaboración de un **autodiagnóstico** que refleja la realidad de la organización y supone un importante punto de partida para diseñar un sistema de evaluación ajustado a ella.
- La **incorporación de la evaluación a los procesos** de trabajo. ALBOAN va caminando hacia la gestión por procesos en aquellos que sean estratégicos para la organización. La incorporación de la evaluación como parte de estos procesos facilita el trabajo en esta línea.
- La **visibilización**, dentro de ALBOAN, de la apuesta institucional por este tema mediante la creación del equipo, los recursos destinados y las demandas a las áreas.
- La **profundización en los indicadores** que ya tenemos y la definición de algunos que nos permitan avanzar en la medición de resultados relacionados con procesos, calidad, participación...

Fuente: Memoria del acompañamiento a ALBOAN: "Avanzando hacia el diseño de un sistema de evaluación organizacional". ALBOAN y KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo en el marco del proyecto EVALUAcción, Generando cultura evaluativa entre las ONGD vascas

CEAR-EUSKADI

CEAR-Euskadi consideró que la alternativa más viable para el proceso de acompañamiento sería diseñar unos **criterios de evaluación amplios** a partir de los cuales evaluar el Plan Estratégico. Estos criterios deberían ser “amplios” dado que tendrían que ser útiles para evaluar las 6 líneas estratégicas definidas en el Plan e incluso para poder corroborar si los objetivos establecidos eran coherentes con la misión, la visión y los valores. Como desafío, se planteó la posibilidad de definir algunas **herramientas** adecuadas para “preguntar” a las y los sujetos implicados. Este proceso se llevó a cabo con la facilitación de Iniciativas de Cooperación y Desarrollo*.

Se conformó el **equipo evaluador** intentando garantizar la presencia de las diversas áreas a los efectos de lograr una multidisciplinariedad y una visión estratégica de la entidad.

El **itinerario** que se llevó a cabo y los **aspectos trabajados** fueron los siguientes:

1. Reunión con Iniciativas de Cooperación y Desarrollo a los efectos de planificar el trabajo.
2. **Primer Taller entre Iniciativas de Cooperación y Desarrollo** y todo el personal remunerado de CEAR-Euskadi a los efectos de presentar la propuesta de trabajo y conformar el equipo evaluador.
3. **Segundo Taller de trabajo con Iniciativas de Cooperación y Desarrollo**; entrega de los materiales; inicio de las acciones (el equipo comienza a formular las preguntas evaluativas).
4. **Primera reunión de trabajo del equipo evaluador**, sin la presencia de Iniciativas de Cooperación y Desarrollo. Se formulan preguntas sobre el “Criterio 5.1. Entorno Local y Global”.

5. **Segunda reunión del equipo evaluador**, sin la presencia de Iniciativas de Cooperación y Desarrollo. Se formulan preguntas sobre el “Criterio 5.2. Capacidad: Eje 1. Desarrollo de Personas y Eje 2. Organización.”
6. **Tercer Taller de trabajo con Iniciativas de Cooperación y Desarrollo**; puesta en común de lo realizado hasta la fecha y planificación de las tareas a realizar desde este momento en adelante.
7. **Tercera reunión del equipo evaluador; sin la presencia de Iniciativas de Cooperación y Desarrollo**. Se formulan preguntas sobre el “Criterio 5.2. Capacidad: Eje 3. Calidad y el Eje 4. Relación con el entorno.”
8. **Cuarta reunión del equipo evaluador**; sin la presencia de Iniciativas de Cooperación y Desarrollo. Se formulan preguntas sobre el “Criterio 5.2. Capacidad: Eje 5. Atención e intervención directa: desarrollo integral y Eje 6: Transformación social”.
9. **Cuarto Taller de trabajo con Iniciativas de Cooperación y Desarrollo**; se valida el trabajo realizado; se plantean opciones futuras de trabajo.
10. Elaboración de la **memoria del proceso**.

Los productos del proceso de acompañamiento de CEAR – Euskadi son:

- los criterios y categorías para la evaluación del Plan Estratégico.
- las pautas para la elaboración de preguntas sobre criterios y categorías.
- las preguntas para evaluar desde los criterios y las categorías los 6 ejes del Plan Estratégico con sus distintas líneas, así como los valores.
- las pautas metodológicas, de herramientas de evaluación y para la puesta en marcha del proceso de evaluación.

**En el DVD adjunto se puede acceder al documento del proceso de acompañamiento de CEAR-Euskadi en el que se describe en qué ha consistido el acompañamiento, quiénes han participado, pasos que se han dado y procedimiento utilizado, los productos finales elaborados y los aprendizajes para la ONG del proceso de acompañamiento.*

CEAR-EUSKADI

Principales aprendizajes para CEAR-Euskadi del proceso de acompañamiento:

- Potencialidades, muchas. A mí me ha ayudado a tener una **visión mucho más amplia de la organización, más integrada** de todas las partes que la componen (entendiendo partes como personas, programas, procesos, etc.), y a tener una visión más **crítica** también de las potencialidades de la organización pero también de las debilidades.
- **Implicar a la gente** en una cuestión que no era conocida para todos y que me parece vital o ayuda a que la gente se sienta identificada con la entidad.
- El haber sido un **equipo multidisciplinar** te ayuda a ver las distintas situaciones desde diferentes ángulos y a aprender. Se percibía en la forma de preguntar en las preguntas que cada uno tenía su especialidad profesional. Cada uno tenía inquietudes de valorar lo que le es más cercano en su trabajo.
- La **visión y “posicionamiento”** sobre la entidad que te da el trabajo hecho.
- El propio objetivo es el **fortalecimiento institucional, incluso el personal**, sentirnos importantes, podemos participar en hacer CEAR lo que (“compartidamente”) queremos.

Si conseguimos **trasladar** al resto de personas esta sensación y gran potencial para conseguir la **implicación** de todos y todas en los dife-

rentes procesos (alguno futuro inminente y trascendental).

- **Conocer más a fondo la organización.**
- Capacidad de aumentar la perspectiva personal respecto al **plan estratégico**; su utilidad, objetivos...

Desbloquear.

Aumento de las habilidades/aptitudes del equipo en cuanto a las aportaciones, capacidad de análisis/reflexión.

Favorecer el **sistematizar un sistema de evaluación/seguimiento, extrapolable** a otros procesos.

- El posible final de todo esto aún se me escapa, pero si sirve para ir teniendo los **objetivos del Plan** lo más claros posible y hacerlo llegar al máximo de gente posible, perfecto.
- Aunque no hemos acabado con la evaluación, esta dinámica nos ha puesto **en marcha** y ahora no debemos de parar. Además todo el equipo ha trabajado muy bien.
- El poder tener una visión más clara del Plan estratégico de la entidad.
- Como equipo, aprendemos **nuevas formas de trabajo.**
- Como entidad, **nos miramos de forma global.** Estamos iniciando la preparación del 2º plan casi sin darnos cuenta.

Fuente: Memoria del acompañamiento a CEAR-Euskadi: “Organización y evaluación. Fase de acompañamiento para la incorporación de prácticas evaluativas”, CEAR- Euskadi, en el marco del proyecto EVALUAcción, Generando cultura evaluativa entre las ONGD vascas.

CÍRCULO SOLIDARIO EUSKADI

Círculo Solidario Euskadi centró su acompañamiento en crear su propia herramienta macro para la evaluación interna del Departamento y para los/as participantes de los proyectos de Educación para el Desarrollo y Sensibilización. Para ello, las 3 personas del **Departamento de Sensibilización, Comunicación y Educación para el Desarrollo**, a partir de documentos propios de la organización (concepto de Educación para el Desarrollo, Plan Estratégico, Sistematización de un proyecto de Educación para el Desarrollo, herramientas de seguimiento y evaluación) y del documento de las Dimensiones de la Educación para el Desarrollo, dieron los siguientes pasos junto con Iniciativas de Cooperación y Desarrollo*:

1. **Definición y alcance** del proceso de acompañamiento conjuntamente entre Círculo Solidario Euskadi e Iniciativas de Cooperación y Desarrollo. Propuesta del **plan de trabajo**.
2. Reflexión sobre las **motivaciones para evaluar y los CRITERIOS** de evaluación de Círculo Solidario Euskadi. Acuerdo entre todas las personas del Departamento de los criterios a emplear y su contenido: dimensión política, dimensión pedagógica, dimensión cultural, género, Sur, innovación continua, eficacia y eficiencia.
3. Elaboración de los **ELEMENTOS de análisis** propios de Círculo Solidario Euskadi para cada uno de los criterios.
4. A partir de los elementos, construcción de una **HERRAMIENTA MACRO** para evaluar.

5. En la herramienta aparecen también **PREGUNTAS e INDICADORES** para evaluar tanto los proyectos como el propio Departamento de Sensibilización, Comunicación y Educación para el Desarrollo.
6. **Itinerario** para los procesos de evaluación (la espiral de la evaluación): pasos a dar en un proceso de evaluación.
7. **Pautas** para analizar y reelaborar **HERRAMIENTAS** para el seguimiento (durante) y la evaluación (posterior) de los proyectos.
8. Elaboración de la **memoria del proceso**.

Para ello, se realizaron cuatro talleres de trabajo entre el equipo de Círculo Solidario Euskadi e Iniciativas de Cooperación y Desarrollo. Asimismo, hubo varios momentos de trabajo interno del propio equipo durante todo el acompañamiento.

Los productos finalizados del proceso de acompañamiento de Círculo Solidario Euskadi son:

- la reflexión sobre la motivación para la evaluación.
- la reflexión y el acuerdo sobre los criterios de evaluación en ED para Círculo Solidario Euskadi.
- la elaboración de los elementos de análisis a tener en cuenta para evaluar desde esos criterios.
- los indicadores y preguntas para evaluar proyectos de ED y el propio departamento.
- el itinerario – guía para procesos de evaluación.

En proceso se halla la revisión de algunos indicadores de la dimensión cultural y de innovación continua.

CÍRCULO SOLIDARIO EUSKADI

Principales aprendizajes para CÍRCULO SOLIDARIO EUSKADI del proceso de acompañamiento:

- Los **documentos** de los que disponemos en la organización ofrecen **muchas posibilidades**, puesto que si se releen con diferentes claves desde diferentes posiciones y situaciones, en este caso en clave de evaluación, los contenidos de los mismos se resignifican, adquieren diferentes significados, y permiten sacar diferentes análisis y conclusiones.
- Para tener **conceptos claros y compartidos** es necesario y muy importante **reflexionar y definir** los conceptos que utilizamos en nuestro día a día de manera colectiva, con nuestro propio lenguaje.
- Es importante **partir de “lo que somos”** para elaborar documentos nuevos, de esta forma incluimos nuestro quehacer y bagaje como organización en lo que estamos elaborando. Sacamos teoría de nuestra experiencia práctica y el resultado son documentos que tienen otra dimensión, mucho más cercana a lo que es CSE.
- El acompañamiento ha facilitado **asentar y hacer más manejables**

(aterrizar) los contenidos tratados en la formación de EVALUAcción.

- Nos ha permitido **conocer el itinerario de evaluación de primera mano** y ahora tenemos **mayor claridad respecto a los pasos que hemos de dar en un proceso de evaluación** (Itinerario de evaluación) y **lo que conlleva un proceso de este tipo**.
- Durante este proceso de acompañamiento nos hemos **liberado** y no hemos pensado la evaluación como “justificación para dar cuenta de los resultados a los financiadores”. Hemos puesto nuestro esfuerzo en **elaborar y pensar qué tipo de evaluaciones queremos realizar** como Departamento de Sensibilización, Comunicación y Educación para el Desarrollo, desde **qué criterios**, teniendo muy presente que estos tienen que ser propios, sin pensar en lo que “hay que presentar” o “quiere” la administración.

Fuente: Memoria del acompañamiento a Círculo Solidario Euskadi: “Educación para el Desarrollo y evaluación. Fase de acompañamiento para la incorporación de prácticas evaluativas”, Círculo solidario Euskadi, en el marco del proyecto EVALUAcción, Generando cultura evaluativa entre las ONGD vascas.

FUDEN

Su acompañamiento consistió en la elaboración del Plan de Evaluación del proyecto “Mejora de la contribución de la sociedad Cubana de Enfermería al Proceso de Desarrollo Humano en Cienfuegos”. Para ello se creó un equipo formado por dos personas de FUDEN- Euskadi y una miembro de FUDEN en su sede de Madrid que ha contado con la facilitación de **KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo***. En ese proceso inicial, se establecieron los siguientes **resultados**:

1. Preparación del **Plan de trabajo para la evaluación** de las intervenciones de FUDEN en Cuba (TdR).
2. **Ampliación de las capacidades** en FUDEN para la elaboración de criterios e indicadores de impacto de género.
3. **Diseño y actualización de herramientas evaluativas** para incorporar a la Evaluación de las intervenciones en Cuba.

Para alcanzar dichos logros, se estableció el diseño varias reuniones y 3 talleres:

1. **1ª reunión**: Encuentro y delimitación del proceso.
2. **Trabajo interno**: elaboración del plan de trabajo, creación del equipo de evaluación y preparación de los talleres.
3. **Primer taller**: Un taller inicial para repasar **conceptos, itinerario de evaluación y elaborar los términos** de referencia de la evaluación (el plan).
4. **Trabajo interno**: El equipo de evaluación FUDEN consensua los elementos básicos del plan de trabajo.
5. **Segundo taller**: Un segundo taller para definir **las categorías** principales de dicha evaluación e **indicado-**

res de impacto de género. Se revisaron los avances del plan, se resolvieron dudas y se avanzó en el trabajo de categorías.

6. **Trabajo interno**: FUDEN avanza en el desarrollo de las categorías de análisis para la evaluación.
7. **Segunda reunión**: Se realizan avances y propuestas por parte de KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo.
8. **Tercer taller**: Se realiza un último taller centrado en el **diseño de herramientas para la evaluación** de las intervenciones de FUDEN en Cuba.
9. **Trabajo interno**: FUDEN desarrolla varias herramientas y hace aportes al documento de plan de trabajo y de categorías. Se diseñan varias herramientas, entrevistas semi-estructuradas, encuestas y observación.
10. **Tercera reunión**. Revisión de avances.
11. Elaboración de la **memoria del proceso**.

Paralelo a dichos talleres, el equipo de evaluación de FUDEN fue trabajando sobre los distintos temas y adelantando las tareas.

Los productos finalizados de este proceso de acompañamiento son:

- el Plan de trabajo de la evaluación del proyecto de Cienfuegos, Cuba.
- el Diseño de categorías de análisis/instrumentos y fuentes para la evaluación desde los criterios de evaluación con perspectiva de género.
- el Diseño de herramientas para trabajo de campo.

En proceso se halla el cierre y concreción de la visita de campo.

**En el DVD que forma parte de esta publicación, se puede acceder a la memoria realizada por FUDEN y KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo en la que se describe en qué ha consistido el acompañamiento, quiénes han participado, pasos que se han dado y procedimiento utilizado, los productos finales elaborados y los aprendizajes para la ONGD del proceso de acompañamiento.*

FUDEN

Principales aprendizajes y resultados para FUDEN del proceso de acompañamiento:

Aprendizajes

- A través de las acciones Participativas de EVALUACIÓN hemos aprendido cómo se pueden mejorar los procesos, los proyectos, las actividades y sobre todo las relaciones de trabajo.
- Hemos aprendido cómo se debe implicar a todas las partes para lograr la complicidad de todos.
- Hemos aprendido cómo realizar instrumentos de EVALUACIÓN, con perspectiva de género.

Resultados

- Hemos realizado, gracias a la total disponibilidad y ayuda de nuestra acompañante en la penúltima fase del proyecto (Lara González) todo un instrumento de evaluación para el proyecto de “Mejora de la contribución de SOCUENF al desarrollo humano de Cienfuegos”.
- Hemos comenzado el proceso de reflexión, participación y consulta dentro de la organización hacia la descentralización.
- Hemos establecido un protocolo de actuación para la implantación de sistemas de evaluación en todos los procesos y proyectos de ámbito autonómico.
- Personalmente nos hemos formado en evaluación. La ayuda, acompañamiento, tutoría y comprensión que hemos recibido de nuestra

consultora en el proceso de acompañamiento (Lara González), nos ha dotado de tantas nuevas posibilidades, capacidades y conocimientos que a lo largo del desarrollo de este proceso, hemos conseguido un grado de empoderamiento dentro de la organización, nunca esperado.

- Pero no sólo nos ha ayudado en el trabajo en equipo realizado por FUDEN Euskadi. Ha alcanzado una meta fundamental para la organización: El inicio del proceso de descentralización del que hemos sido motor.
- Acabamos de responder a asuntos subjetivos, es muy propio que responda a la importancia que ha tenido, tiene y tendrá “lo subjetivo” en el acto de aprender, pues como la propia palabra indica sólo haremos nuestro lo estudiado cuando lo sintamos nuestro, apropiándonos del contenido. En nuestro caso, lo aprendido, no puede ceñirse exclusivamente a lo cuantitativo, ya que se trata de relaciones humanas y cambio de actitudes y conductas por lo que el papel de lo subjetivo es el “continente” de lo aprendido que se puede comparar al “contenido”.

Fuente: Memoria del acompañamiento a FUDEN: “En la elaboración del Plan de evaluación del proyecto “Mejora de la contribución de la sociedad Cubana de Enfermería al Proceso de Desarrollo Humano en Cienfuegos”, FUDEN y KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo en el marco del proyecto EVALUAcción, Generando cultura evaluativa entre las ONGD vascas

medicmundi BIZKAIA

El acompañamiento de **medicmundi** Bizkaia se centró en elaborar los **criterios de evaluación de los proyectos de Educación para el Desarrollo (ED)**, a partir del análisis de algunos proyectos concretos de los últimos años y de las aportaciones del Equipo evaluador. Para ello dio los siguientes pasos junto con **Iniciativas de Cooperación y Desarrollo***.

medicmundi Bizkaia deseó que el Equipo evaluador fuera lo más heterogéneo posible y que participaran personas de la organización con responsabilidades diversas para que pudieran aportar al proceso y recoger una mirada interdisciplinar.

El itinerario que se llevó a cabo fue el siguiente:

1. Delimitación y alcance del proceso de acompañamiento conjuntamente entre **medicmundi** Bizkaia e Iniciativas de Cooperación y Desarrollo. Presentación del Plan de trabajo.
2. **Seleccionar proyectos de ED** de los últimos años y **revisarlos** para poder elaborar los **criterios generales** de ED que consideramos que deberían tener los proyectos de MMB
3. **Consensuar criterios**. En plenario el Equipo evaluador consensuó aquellos criterios que le parecían fundamentales en los proyectos de ED. A partir de aquí se elaboró una matriz propia de ED para **medicmundi** Bizkaia, la cual permitirá evaluar todos los proyectos de la organización.
4. Elaboración por parte del Equipo evaluador de las **preguntas o indicadores** para concretar dichos criterios, que permitirá realizar la valo-

ración de los proyectos de ED de **medicmundi** Bizkaia.

5. **Contraste de las conclusiones** obtenidas y elaborar el **informe**. Aunque finalmente no se ha evaluado ningún proyecto concreto, la organización cuenta con un documento valioso que le va a permitir evaluar los diferentes proyectos de ED, así como elaborar los futuros proyectos de ED.
6. Elaboración de la **memoria del proceso**.

Se llevaron a cabo tres talleres de trabajo entre el equipo de **medicmundi** Bizkaia e Iniciativas de Cooperación y Desarrollo, así como trabajo interno del propio equipo durante todo el acompañamiento.

Los productos del proceso de acompañamiento de **medicmundi** Bizkaia son:

- la revisión y análisis de proyectos significativos de ED.
- la reflexión y el acuerdo sobre los criterios de evaluación en ED.
- las preguntas e indicadores para dichos criterios que permitan realizar la valoración de los proyectos de ED.

En el DVD adjunto se puede acceder al documento del proceso de acompañamiento de **medicmundi Bizkaia en el que se describe en qué ha consistido el acompañamiento, quiénes han participado, pasos que se han dado y procedimiento utilizado, los productos finales elaborados y los aprendizajes para la ONG del proceso de acompañamiento.*

MEDICUS MUNDI BIZKAIA

53

Principales aprendizajes para medicusmundi Bizkaia del proceso de acompañamiento:

- Personalmente he aprendido muchísimas cosas. A nivel conceptual, he conocido herramientas como la **parrilla de salida**, he profundizado en las **Dimensiones de la ED**, me he podido acercar al significado de una **sistematización**, los pasos que requiere...
- El poder trabajar con un **grupo heterogéneo**, con diferentes puntos de vista y niveles de implicación respecto a la ED siempre es interesante y te muestra otras maneras de ver, en muchas ocasiones te abre los ojos ante cosas que no habías ni intuido,... el hecho de trabajar así ya es un aprendizaje de tratar de ponerte en el lugar de otra persona, de darte cuenta de que lo que tú piensas no es la única manera de pensar ni probablemente la más adecuada, de ver que de esta manera el trabajo realizado es más completo...
- También he aprendido un poco más a **plasmear en papel** tantos conceptos, ideas, valores... sobre la ED en **medicusmundi Bizkaia**. Parece una tontería pero ser capaz de **darle nombre** a ideas que nunca has

nombrado, incluso darles **coherencia** en conjunto es difícil. Además, el reflexionar sobre esta área me ha permitido **conocer más a la asociación y sus proyectos**.

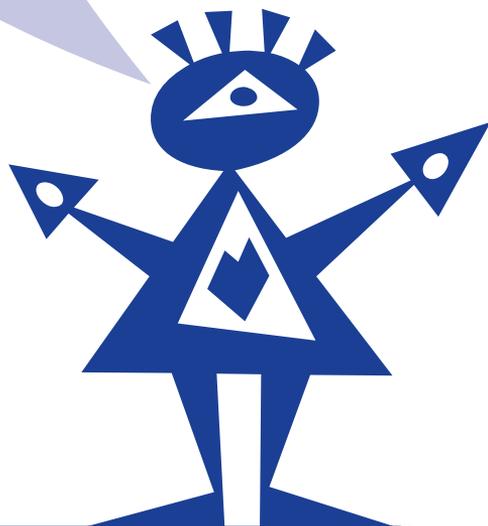
- En el proceso de acompañamiento he tenido la oportunidad de conocer más del trabajo de **Iniciativas de Cooperación y Desarrollo** y de su manera de trabajar. Habéis compartido documentos y conocimientos muy prácticos, muy útiles, que se quedan aquí.
- **Reflexionar** sobre temas y conceptos que de otra manera no harías y esto siempre es enriquecedor.
- Se **resume** que es lo que pretende este grupo de personas de manera que si alguien pregunta qué valores tiene **medicusmundi Bizkaia** siempre puedes recurrir a esta lista.
- **Tomar confianza** en las opiniones de cada uno, cuando alguien las valora eso te hace ver que puedes pensar y trabajar cosas interesantes.

Fuente: Memoria del acompañamiento a medicusmundi Bizkaia: "Educación para el Desarrollo y evaluación. Fase de acompañamiento para la incorporación de prácticas evaluativas", medicusmundi Bizkaia, en el marco del proyecto EVALUAcción, Generando cultura evaluativa entre las ONGD vascas.

Estos son los 5 procesos de acompañamiento de EVALUAcción. Diferentes entre sí pues responden a las distintas realidades, búsquedas y momentos de cada ONG y han supuesto un impulso importante de la evaluación en cada una de ellas. Son varios los aspectos de evaluación en los que se ha profundizado en cada organización y, como comentan, trasciende al propio tema de la evaluación y alcanza a las relaciones y dinámicas organizacionales. Y la generación de cultura evaluativa no acaba aquí, continúa en las ONG para practicar EVALUAcción.

Y... ¿qué aprendizajes habrá dejado en las ONG haber vivido el proceso de EVALUAcción? ¿Qué recomendaciones harían a otras organizaciones para sumarse al carro de la evaluación?.

54



**LO DESCUBRIMOS EN EL SIGUIENTE CAPÍTULO:
LA SISTEMATIZACIÓN.**

2.6. La sistematización del proceso: aprendiendo de la propia experiencia en Evaluación

Cuando empezamos a imaginar y planificamos este proyecto entre las tres entidades, vimos que tenía un sentido y unos contenidos novedosos ya que la intención era incidir en el fortalecimiento de las ONGD de Euskadi, contribuyendo a que las ONGD vascas incorporen la evaluación como una práctica transversal a su quehacer institucional.

Por este motivo, y también como una actividad novedosa, nos pareció importante **sistematizar el proceso de EVALUAcción en sus diferentes etapas**, con la intención de reflexionar y aprender de él y socializarlo entre las ONGD y las instituciones públicas a través de esta publicación. Este proceso de sistematización ha sido facilitado por Iniciativas de Cooperación y Desarrollo.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de sistematización? Se trata de proceso colectivo en el que **las ONGD recuperan su práctica y reflexionan** sobre ella y así obtienen conclusiones y aprendizajes que ayuden a **mejorar su práctica y compartirla** con otras personas y organizaciones.

El **objetivo** de la sistematización fue descubrir los **diferentes NIVELES DE INCIDENCIA** que ha podido tener el proyecto en las ONGD participantes en cuanto a la **generación de cultura evaluativa**.

El **objeto** de esta sistematización fue el proceso de **EVALUAcción** en sus diferentes etapas (diagnóstico, jornadas, conversatorios, formación y acompañamiento) y, en concreto, la experiencia de las ONGD en relación con la evaluación a raíz de su participación en el proyecto de EVALUAcción desde febrero de 2007 a junio de 2008.

El **eje** de la sistematización fueron los **APRENDIZAJES** que las ONGD hemos acumulado **sobre evaluación** como **organización** a través de las diferentes actividades realizadas, tanto por el equipo promotor como por las personas participantes en las mismas.

En este proceso de sistematización hemos participado las 3 entidades promotoras de la iniciativa y las ONG que han participado en algún momento a lo largo de EVALUAcción. En los inicios del proyecto las participantes fueron Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo pero posteriormente se amplió con la participación de ONG de más ámbitos.

1. Los inicios: definiendo el objetivo, objeto y eje de la sistematización.

Comenzamos con un taller las 3 entidades para aproximarnos al concepto y a los pasos de la sistematización, identificar el objetivo,

objeto y eje y acordar el itinerario y calendario.

2. Los talleres con las ONG: la espiral de la historia, las guías de preguntas críticas y las Conclusiones, Aprendizajes y Recomendaciones.

A lo largo de EVALUAcción tuvieron lugar 4 talleres con las ONG con 2 contenidos diferenciados.

Para reconstruir la historia de la evaluación en cada organización a raíz de su participación en EVALUAcción y para elaborar colectivamente una serie de preguntas críticas que nos sirvieran para la reflexión y análisis posterior se realizaron tres talleres*. Se trataba de recuperar lo que había pasado o no había pasado en las organizaciones a raíz de participar en EVALUAcción y realizar preguntas sobre ello.

** Se puede consultar al espiral de la historia, las preguntas críticas elaboradas y seleccionadas así como todo el proceso de Sistematización en el documento recogido en el DVD adjunto que forma parte de esta publicación elaborado por Fernando Altamira y Esther Canarias (Iniciativas de Cooperación y Desarrollo) en el marco del Proyecto EVALUAcción. Generando cultura evaluativa entre las ONGD vascas.*





- Primer taller en enero de 2008: ONG participantes en el diagnóstico y/o jornadas o conversatorios.
- Segundo taller en marzo de 2008: ONG participantes en el diagnóstico, jornadas, conversatorios y formación.
- Tercer taller en mayo de 2008: ONG participantes en el diagnóstico, jornadas, conversatorios, formación y acompañamiento.

Para la **reflexión, la interpretación crítica** y la elaboración de **conclusiones, aprendizajes y recomendaciones** del proceso realizamos un cuarto taller en junio de 2008. A partir de la selección de las preguntas críticas, las ONG intercambiaron y reflexionaron conjuntamente sobre la experiencia de EVALUAcción, la generación de prácticas evaluativas en sus organizaciones, la motivación, etc. desde su propia práctica.

3. Los desafíos a futuro.

Por último, las 3 entidades promotoras nos juntamos para reflexionar como equipo sobre las conclusiones, aprendizajes y recomendaciones de los talleres de sistematización, elaborar algunos aprendizajes y recomendaciones e identificar desafíos de futuro

sobre la evaluación y la generación de cultura evaluativa en las ONG.

Fruto del trabajo, la reflexión y el intercambio colectivos entre las organizaciones participantes se generaron conclusiones, aprendizajes y recomendaciones que presentamos a continuación. Las del equipo promotor las presentamos en el capítulo siguiente: “Evaluación para la Acción. Mirando al Futuro”.

La **reflexión de fondo** y la elaboración de **conclusiones, aprendizajes y recomendaciones** de la sistematización de EVALUAcción giraron en torno a varios ejes que coinciden básicamente con los grupos en los que están ordenados los aprendizajes de los demás momentos de EVALUAcción:

1. La **MOTIVACIÓN** para participar en EVALUAcción y para evaluar.
2. Cómo **ENTENDEMOS** la evaluación.
3. La **GENERACIÓN DE CULTURA EVALUATIVA**.
4. La **INTERRELACIÓN** entre las ONG.
5. Las **PRÁCTICAS EVALUATIVAS** y **CÓMO PONERLAS EN MARCHA**.
6. La **VALORACIÓN** de las prácticas.

Los y las participantes en la sistematización del EVALUAcción destacan las siguientes conclusiones, aprendizajes y recomendaciones que recogemos a continuación y que puedes consultar en la versión completa del proceso en el DVD adjunto que forma parte de esta publicación:

1. Sobre la **MOTIVACIÓN** para avanzar hacia una cultura de evaluación

El interés y la motivación de las ONG sobre la evaluación junto con la predisposición y el acompañamiento de las entidades organizadoras (dando información, llamando a la participación, siendo flexibles) han facilitado la participación en EVALUAcción. Por otro lado, los elementos que han dificultado la participación han sido la falta de tiempo, la dificultad para aunar agendas, la realidad interna de las ONG (tamaño pequeño, dispersión geográfica) así como el momento interno que estaban viviendo las ONG (por ejemplo, de reestructuración interna). Todos estos elementos también pueden incidir en la motivación para evaluar en las organizaciones.

Los motivos más importantes para avanzar hacia una cultura de evaluación, son internos a la organización. La motivación radica en la importancia de evaluar nuestro trabajo para mejorarlo: medir el impacto de nuestras acciones, saber si lo estamos haciendo bien, aprender de lo que hacemos. Todo ello contribuye a dar sentido a nuestro trabajo. Los recursos de las instituciones públicas contri-

buyen a impulsar los motivos internos por la evaluación.

Aprendizajes

- Si hay interés por la evaluación hay que sacar tiempo para desarrollarla, lo cual supone **identificar su relevancia** en las organizaciones para las personas y para su trabajo.
- Para que haya motivación y participación es importante tener en cuenta la **opinión de toda la organización**, desde los equipos a la dirección.
- La motivación que empuja a evaluar es interna relacionada con los proyectos. Tiene que ver con la importancia que damos y tenemos que dar a nuestro **fortalecimiento como organizaciones orientado a mejorar**.
- En el caso de EVALUAcción, a pesar de la dificultad de escasez de tiempo, el haber dedicado bastante tiempo en distintos espacios ha dado la **idea de proceso, de continuidad** y eso ha sido positivo.
- Es importante tener una **idea previa** de qué implica participar en el proceso (número de horas de dedicación, recursos...) para planificarse en la organización.
- Tener **experiencias** de evaluación y una **apuesta institucional** por ella favorece y motiva a que haya más.



- Conocer **otras experiencias** contribuye a darse cuenta de la importancia de la evaluación.
- Se pueden utilizar los **recursos de otros/as para avanzar**.

2. Sobre **CÓMO ENTENDEMOS la evaluación**

Entre las ONG participantes ha habido **cambios sobre cómo se entiende y se vive la evaluación**. Hay mayor interés y se ve una mayor utilidad, a la vez que se cuenta con más herramientas. Aún cuando es necesario que pase más tiempo para que se vea más esa evolución, se destacan los siguientes elementos de cambio:

- Es necesario planificar la evaluación, por lo que es importante pensarla desde el principio de un proyecto.
- La evaluación es un proceso. Una encuesta por sí misma no supone un proceso de evaluación, si bien puede ser una técnica para evaluar.
- Es importante concretar qué se quiere evaluar y más vale poco pero bien.
- Se tiene una visión más positiva de la evaluación: es buena para innovar y para mejorar.
- Tras el acompañamiento, se tienen más claros los pasos a dar para un proceso de evaluación.

Aprendizajes

- **No hay que evaluarlo todo**, sino sólo lo que hace falta. Por eso es necesario definir el qué evaluar y el **para qué** de esa evaluación.
- Tenemos mayor claridad sobre la visión global de la evaluación, como **proceso**, con sus pasos.
- Necesidad de **tiempo** para ir aprendiendo en evaluación, permitiéndonos confundirnos.

- Se necesita una **evolución en evaluación y una evaluación para la evolución**.

En las organizaciones puede haber diferentes grados y tipos de prácticas evaluativas y que éstas sean de calidad, entendida ésta como evaluaciones más amplias que la actividad concreta y en clave de proceso. Así, no hay un modelo único de evaluación aplicable directamente a todas las organizaciones y proyectos, sino que las prácticas evaluativas, tanto a nivel estratégico como operativo, de procesos y de proyectos, han de adaptarse a cada organización y cada evaluación en concreto (en cuanto a la metodología, el proceso, el itinerario, los tipos de evaluación, etc.).

Esto se debe a que:

- Hay diversidad en las organizaciones y la evaluación hay que adaptarla a las distintas realidades.
- La evaluación tiene que ser flexible.
- La evaluación no ha de ser estática, sino que tiene que tener su evolución en la organización, adaptándose a los intereses y ganando en profundidad.

Aprendizajes

- La evaluación ha de ser **adecuada y coherente** con cada organización, con las organizaciones aliadas, con los grupos de voluntarios/as, con el lenguaje, los instrumentos, los tiempos.
- Ha de ser **flexible y adaptarse** a los intereses y así se gana en **profundidad** de análisis.
- La **sencillez** en evaluación es una virtud, es una habilidad, no afecta a la **calidad**.

Los aspectos **cualitativos** y más **subjetivos** relacionados con la alegría, la motivación, la satisfacción, la cultural de la organización,

etc. son fundamentales en la motivación, en las propias prácticas de evaluación y de cara a generar cultura evaluativa.

Al mismo tiempo, hay quien considera difícil y complicado hacer valoraciones cualitativas y se comenta que existe **falta de herramientas** para ello, ya que se identifica con hacer evaluaciones de impacto y se cuestiona si lo que se está haciendo organizativamente y en cada área sirve para algo.

Por otro lado, se considera una cuestión clave desde la dimensión pedagógica* el evaluar la creatividad, cómo nos hemos sentido, la alegría con la que trabajamos. Se considera que la confianza en los grupos facilita la evaluación y cuanto más exista mejor, ya que hay más sinceridad, más conocimientos sobre el otro/a, etc. Recoger lo cotidiano en la evaluación también es importante. Se comenta que los aspectos subjetivos también pueden entrar en el propio concepto de evaluación.

3. Sobre la GENERACIÓN de CULTURA evaluativa

La participación en el proceso de EVALUACIÓN de **personas que tienen incidencia** en la ONG y en el equipo, así como la **metodología** utilizada en la **formación y el acompañamiento** y el intercambio entre organizaciones facilita el TRASLADO Y PUESTA EN PRÁCTICA de lo aprendido en EVALUACIÓN a la organización. Asimismo, la dinámica de reunirse **en equipos** dentro de la organización facilita el traslado a la organización y a veces el ponerlo en práctica. Aunque todo lo aprendido no se haya socializado “formalmente” al resto de la organización, algunos elementos se han ido **incorporando sobre la marcha** (en fichas de seguimiento, en la formulación de proyectos, en el plan estratégico). Es fundamental trasladar a las organizaciones lo aprendido en EVALUACIÓN porque si no, se limita a forta-

lecer exclusivamente a las personas que participaron.

Se destacan como elementos que han dificultado el traslado y la puesta en práctica de lo aprendido durante el proceso de EVALUACIÓN la falta de **tiempo**, el no haber **participado en todo el proceso** y la **situación interna** (escasa experiencia en evaluación de las personas de la organización, la implicación de los equipos, la estructura interna) y **geográfica** de las organizaciones.

Todos estos elementos también inciden en la generación de cultura evaluativa en las ONG.

Aprendizajes

- Facilita el traslado y la puesta en práctica de la evaluación el que en espacios de sensibilización, formación, reflexión y acompañamiento sobre la misma participen personas que tengan posibilidad de incidir **en la organización** y que estén en **mayor número** posible de personas de la organización (a más participación, más traslado).
- Dificulta el traslado y la puesta en práctica el que la organización no vea que es algo **para toda la organización** y vea que es sólo **para un área**.
- Es importante identificar **qué trasladar** (todo no se puede) y **qué poner en práctica**.
- Es importante que quien vaya a trasladar la evaluación a la organización sea un **equipo identificado** con el proceso.
- Es importante implicar, tener en cuenta dentro del proceso de evaluación a **personas “no sensibilizadas”** con ella.
- Implicar a **más personas** de la organización y convencerlas es clave.
- El **tiempo** es un factor que **afecta**. Es una excusa cuando no se está

sensibilizado. Pero no es excusa cuando se está sensibilizado y se ve que es importante priorizar la evaluación.

- Es importante **planificar** la evaluación. **Y priorizarla.**

4. Sobre la INTERRELACIÓN entre las ONG

Dentro del proceso de EVALUAcción (diagnóstico, jornadas, formación, acompañamiento y sistematización) ha habido **intercambio y contraste, más entre personas que entre organizaciones**, si bien hubiera sido bueno haber tenido más. Hemos llegado a conocernos y compartir espacios y esa es la base para lo que pueda venir. Hay ganas para tener esos intercambios. Los ecos, los impactos no son inmediatos, se necesita tiempo. Puede que **en el futuro** se dé más intercambio y contraste.

Los intercambios y contrastes han **servido** para:

- saber que tenemos un nivel bajo de evaluación y necesitamos trabajar más.
- para conocer otras experiencias e intercambiar en algunos casos materiales y herramientas.
- enriquecernos, motivarnos. Nos CONSUELA (descubrir que a todas nos queda trabajo para avanzar en evaluación), nos ASUSTA (por lo que supone de trabajo) y nos ENRIQUECE y nos MOTIVA.

En la **dinámica** del proceso de EVALUAcción se ha dado importancia al hecho de **conocernos** y ha contribuido a **generar algunas relaciones nuevas**. Se ha generado acercamiento a otras ONG que no conocíamos y **reforzamiento** de las relaciones ya existentes. En algunos casos también se ha dado ese reforzamiento a nivel interno de la organización.

Se destaca que para este tipo de procesos es necesario dedicar **tiempo** a la interrelación entre personas y organizaciones, tenerlo en cuenta y contabilizarlo.

Es clave conocernos en estos espacios en los que nos escuchamos, nos vemos, compartimos vivencias, creencias... y podemos **reconocernos** como compañeras de camino. También son importantes para **cuidarnos, reforzarnos...** con confianza. Se facilita también el intercambio de documentos y de información.

Aprendizajes

- Poner cara a unas siglas, conocernos, favorece la **interrelación e intercambio, el cuidarnos, la confianza**.
- Aporta mucho y da claves aprender de otras organizaciones: por ejemplo, en el mercadillo de herramientas en la formación en concreto, en aspectos del proceso en sentido amplio, para aprovechar **herramientas, ideas, experiencias...** de otros contextos, para ver la evaluación de manera **sencilla, clara, concreta**, como algo **abordable** a partir de la experiencia de otras organizaciones.
- Hay otras **organizaciones** que **no son de desarrollo** con las que compartimos mucho y que antes no las identificábamos como **aliadas**.
- Es necesario dar **continuidad** a espacios de intercambio sobre evaluación.

5. Sobre las PRÁCTICAS EVALUATIVAS y cómo ponerlas en marcha

En las organizaciones que han participado en EVALUAcción, las **ÁREAS** de cada una se han **IMPLICADO** de diferentes maneras en los momentos del proceso y se ha **promovido**

su implicación de formas distintas. Se destaca que en la implicación de las áreas ha tenido importancia **quién** ha participado en el proceso y cómo el proceso repercute de forma directa en la cultura de la organización.

Para promover la implicación es importante que se vean en la organización las **necesidades de mejorar en cuanto a las evaluaciones que se vienen realizando**.

A raíz de la participación en EVALUAcción se han conseguido unos/as **agentes evaluativos/as** para trabajar en cada organización que van a tener en la cabeza la evaluación.

En este proceso de evaluación han participado más **mujeres**. Surge la pregunta acerca de cómo implicar a los **hombres** y si el planteamiento del proceso no se hizo para implicar a los hombres, teniendo en cuenta su visión. Se plantea la hipótesis de si aquello que no tiene consecuencias prácticas tiene menos interés, se ve menos importante por parte de los hombres ya que la evaluación es más de reflexionar, poner en común, etc.

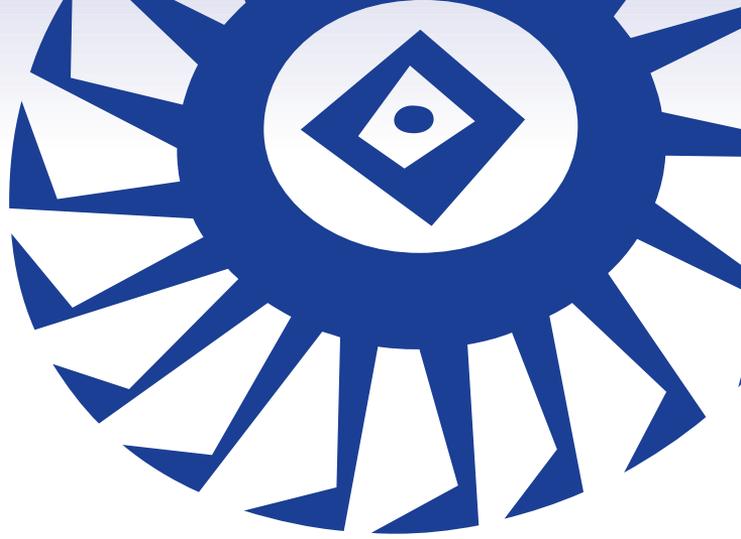
Ha sido difícil hacer participe al **Sur** que vive tanto en el Norte como en el Sur (no es cuestión de distancia geográfica).

Aprendizajes

- Las **preguntas** de “quién va a participar, quién se va a implicar...” hay que hacerlas **al inicio** del proceso de evaluación.
- Debería estar implicado el Sur.
- Tener en cuenta las necesidades y cómo responden **mujeres y hombres**: si son las mismas, adelante; si son diferentes, tenerlo en cuenta y adaptar el proceso.
- Buscar **canales** adecuados para comunicar en la organización, en distintos espacios de la misma.
- **Visibilizar** dentro de la organización la **necesidad de mejorar** en evaluación.
- Que existan **agentes de evaluación**. Ponerle nombre, visibilizarlo, darle importancia. Se puede empezar primero con gente puntual y después que surja un equipo en el que haya una persona responsable de ello.
- Es importante que estén **representadas en un equipo todas las áreas**, tanto quien coordina como quien forma parte (personas voluntarias, contratadas, Junta Directiva).

Sobre las **CLAVES** del proceso de **APROPIACIÓN de la evaluación** en las organizaciones se destacan las siguientes:





- Es importante plantear la evaluación como **proceso**, en el que tan importante es el cómo lo hacemos como el qué evaluamos.
- La evaluación ha de ser **sencilla, fácil de comprender**, clara y también el **lenguaje** que utilizamos.
- No ha de vivirse como fiscalizadora sino orientada a **comprobar** que estamos haciendo **lo que deseamos y como deseamos**, a saber si vamos por el buen camino.
- Ha de ser **propia** y hacerse **partiendo de cómo somos** cada organización, **valorando** lo propio, los procesos que ya llevamos haciendo desde hace tiempo. La evaluación es algo que de otras maneras ya hacíamos.
- La existencia de **agentes** que velen por la evaluación dentro de la organización da importancia a la evaluación y favorece la aportación a nivel organizativo.
- En el **diseño de los proyectos** contemplar la evaluación, definir los criterios... con carácter previo a la puesta en marcha.
- Que **salga de la propia** organización, que contemos con lo que tengamos y lo enriquezcamos.
- **Valorar** lo que se ha ido haciendo previamente.
- En la medida en que es **sencillo** da más sensación de abordable, menos miedo, más práctico.
- Debe ser un proceso **para interiorizar como organización** al igual que lo ha sido para quien participó en EVALUAcción. El **tiempo** es necesario para interiorizar.
- Buscar **diferentes canales y maneras de presentarlos** según quién queremos que se apropie. "Hay que ser lista".
- **Motivar formando**.
- Que exista un **equipo de evaluación** en el que estén las áreas de la organización.

Sobre la idea de **CONJUGAR** la evaluación de lo **estratégico con lo operativo** y los **proyectos y procesos** con los **aspectos organizacionales** se destaca que **se puede y se debe** conjugar. Hay organizaciones que en el acompañamiento de EVALUAcción han conjugado la evaluación a nivel estratégico, operativo y personal. Otras aún no lo hemos hecho.

Aprendizajes

- Que la evaluación sea **participativa**. Es **fundamental** escuchar a los/as **participantes de los proyectos**.

En cualquier caso, para conjugar es importante la **coherencia** entre la evaluación de lo operativo y lo estratégico y **tener en cuenta** los muchos componentes: los contenidos de la evaluación, las personas que van a participar, los criterios de evaluación, los instrumentos (herramientas) que se emplean, etc. Los procesos de calidad en los que, en su caso, esté la organización pueden ayudar a conjugarlos.

Es fundamental la participación **desde el inicio de las organizaciones aliadas** en los procesos evaluativos operativos y estratégicos, de proyectos y procesos.

Aprendizajes

- Se puede y se debe conjugar la evaluación de procesos y proyectos, a nivel organizacional, lo estratégico y lo operativo, para que haya **coherencia**.
- Tener **criterios comunes** para evaluar lo **estratégico y lo operativo, los procesos, proyectos y lo organizacional** en el Norte y en el Sur en función de lo que la entidad quiera ser, hacer y se vea internamente.
- Importancia del **equipo de evaluación**, de personas que están en distintas áreas para la evaluación de lo estratégico y lo operativo.
- Tener en cuenta la participación de las **organizaciones aliadas**.
- **Preguntarse** por la participación de las **organizaciones aliadas y de las áreas. Diseñar** cómo participan (en qué momentos, cómo) **según** lo que se quiera evaluar y para qué.

6. Sobre la VALORACIÓN de los efectos de EVALUAcción

Desde el punto de vista de los **EFECTOS** que ha tenido el proceso de EVALUAcción en lo **estratégico** y en lo **operativo** se considera

que han sido **positivos** y que van más allá de los resultados concretos.

En todas las organizaciones que han participado existe gente implicada con la evaluación que podrán actuar como **agentes evaluativos** (“evaluadores” y “evaluatrices”). También se cuenta con **herramientas prácticas** para evaluar y en la práctica se ha facilitado tener la evaluación más presente en el **trabajo diario** y transversalizarla. Ahora tenemos más en cuenta la evaluación en la organización, estamos **concienciados/as** de que hay que evaluar y cómo hacerlo.

Aprendizajes

- Se han dado **diversidad de efectos** en función de cada organización: algunas sí han tenido efectos en lo estratégico, otras en lo operativo. En los efectos a nivel estratégico ha influido el que haya habido **acompañamiento**, por ejemplo, y el que el acompañamiento haya sido sobre lo estratégico.
- En todas las organizaciones se ha dado un efecto en lo operativo.
- **Desde lo operativo se incide en lo estratégico y viceversa.**
- **Actúes donde actúes en evaluación, va a haber efectos en lo operativo y en lo estratégico.**
- Para que algo **cambie**, hay que estudiarlo, evaluarlo.

Los y las participantes de la sistematización, tras haber participado en distintas fases del proceso de EVALUAcción y a partir de las conclusiones y aprendizajes de la sistematización, respondieron a la siguiente pregunta:

¿Qué RECOMENDACIONES sobre evaluación haríamos a otras organizaciones?

y estas son sus recomendaciones...

Hacer evaluación. Animarse a evaluar. No tener miedo. Merece la pena.

Revisar qué hacen sobre evaluación y que no se han dado cuenta.

Planificación previa.

Buscar a una persona responsable de evaluación en la organización, junto con un equipo.

Que el equipo de evaluación sea representativo de la organización.

Incluir un espacio de motivación.

Acotar qué y para qué evaluar.

Tranquilidad ante la evaluación.

No os compliquéis la vida al evaluar. Hacedlo sencillo.

Cuidar las relaciones, las actitudes, que haya alegría, con humor, con ilusión.

Haciendo se aprende.

Confianza.

Compartir lo que se ha hecho.

Buscar apoyo. *iii*No estamos solos/as!!!

Evaluación

Mirando al futuro

3.1
Sobre la
MOTIVACIÓN
para evaluar

pág. **69**

3.2
Sobre
CÓMO ENTENDEMOS
la evaluación

pág. **70**

3.3
Sobre
PRÁCTICAS
EVALUATIVAS

pág. **72**

para la *Acción*



3.4
Sobre la
INTERRELACIÓN
entre las ONG

3.5
Sobre la
VALORACIÓN
DE LA PRÁCTICA

pág. **73**

pág. **74**

3. Evaluación para la acción

Ya hemos recorrido todos los momentos de EVALUAcción. Desde los talleres de enfoque hasta la sistematización, pasando por el diagnóstico, las jornadas y conversatorios, la formación y el acompañamiento. Han sido más de dos años de recorrido en el que mucho es lo que hemos vivido, reflexionado y aprendido con el proceso de EVALUAcción sobre la EVALUACION PARA LA ACCIÓN.

Como equipo promotor del proyecto, queremos plantear algunos trazos mirando al futuro a partir de esta experiencia común en EVALUAcción. Es una opinión más que quiere sumarse a las de las organizaciones que han participado en este proceso en la apuesta por la evaluación que genera aprendizajes y contribuye a mejorar nuestro trabajo por la transformación social*.

Los hemos ordenado en varios bloques temáticos, siguiendo el esquema de anteriores capítulos:

1. Sobre la MOTIVACIÓN para evaluar.
2. Sobre CÓMO ENTENDEMOS la evaluación.
3. Sobre las PRÁCTICAS evaluativas.
4. Sobre la INTERRELACIÓN entre las ONG.
5. Sobre la VALORACIÓN de la práctica de EVALUAcción.

*Este capítulo está tomado del documento de Sistematización elaborado por Iniciativas de Cooperación y Desarrollo al que puedes acceder en su versión completa en el DVD adjunto que forma parte de esta publicación.

3.1. SOBRE LA MOTIVACIÓN PARA EVALUAR

Las organizaciones que se fueron acercando y participando en EVALUAcción traían un interés y una curiosidad previa sobre la evaluación que es fundamental para ir generando cultura evaluativa.

Este interés, esta sensibilidad, esta motivación, que quizás partiera de unas pocas personas en cada organización, es importante que se vaya contagiando. ¿Cómo se contagia? Y más aún, ¿cómo se mantiene y crece? Podemos apuntar varias claves:

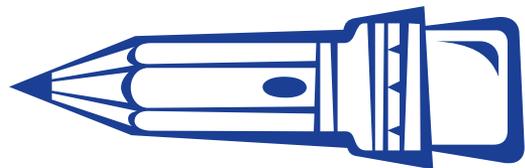
- Hay que cuidar que la gente esté **sensibilizada** sobre la evaluación y para ello es bueno trabajarla **antes** del proceso de evaluación y **durante** el mismo.
- Es importante ir teniendo **prácticas evaluativas y socializarlas**, tanto al interior como al exterior de la organización.
- En la motivación juega un papel importante el **reconocimiento del tiempo** de dedicación en procesos evaluativos. Una realidad es que en las ONG existe la dificultad de la sobrecarga de trabajo y por ello es importante identificar y reconocer la dedicación de tiempo.
- Es fundamental que la motivación y los **prácticas evaluativas sean participativas**. La participación la entendemos como esa **construcción colectiva**, en donde todo el mundo tiene algo que decir, que aportar.

Supone un ejercicio de democracia sustancial, no son unos pocos quienes deciden, somos todas y todos quienes tenemos derecho a la palabra, a las decisiones. Nuestras organizaciones son “escuelas de democracia” espacios en los que es posible otra manera de organizarse, otro modelo de sociedad.

- Es importante que la motivación por avanzar en la cultura de evaluación esté **centrada en la mejora**, que la organización tenga una **conciencia real y clara** de querer mejorar lo que hace y no se base en la imposición de los donantes o en condicionamientos externos.

A futuro

- Que se **siga poniendo en práctica** la evaluación, utilizando herramientas, creando y aplicando protocolos de evaluación, socializando...
- Que el proceso de evaluación tenga un componente de **sensibilización previo y durante** los procesos. Que la motivación sea un proceso interno y externo.
- Trabajar en las organizaciones para que haya una **motivación clara por mejorar**.
- **Visibilizar y reconocer** la evaluación. Que esté presente en los planes y programaciones. Y sea reconocida en horas de dedicación.



3.2. SOBRE CÓMO ENTENDEMOS LA EVALUACION

En el **diagnóstico**, las ONGD consultadas señalaron que la evaluación es un proceso de análisis crítico de resultados, esencialmente participativo que busca aprender para mejorar y tomar decisiones. Señalan también que la evaluación debe tener un componente de análisis para la aplicación práctica y la toma de decisiones, participando los/as involucrados/as.

Se ha dado una **evolución en cuanto al concepto** fruto de la reflexión teórico-práctica de las jornadas y la formación y de la experiencia del acompañamiento. El vivir la experiencia en carne propia ha generado el cambio.

Se destaca que la evaluación es un proceso, se tiene más visión de largo plazo, se destaca que es participativa funciona mejor, la evaluación genera inquietud, es flexible, adaptable, hay que planificarla para darle los tiempos necesarios para que funcione, genera capacidades, es generadora de cambio, se pueden utilizar metodologías flexibles, las herramientas de educación popular se pueden utilizar para cooperación, hay que priorizar pues todo no es evaluable ni hay que evaluarlo todo.

A nivel de cómo entendemos la evaluación quizás no ha habido tanta evolución, pero entre las ONG que han participado en el proyecto, **la vivencia de ese concepto y la práctica del mismo** sí han evolucionado y la gente lo puede aplicar de manera más amplia y flexible, puede compartirlo y trasladarlo a otras personas y organizaciones.

Así, vemos que la evaluación es buena para innovar para mejorar, para participar, para cohesionar equipo. La evaluación supone un aprendizaje sobre el propio concepto de evaluación; la propia experiencia de evaluación

lleva a construir el concepto y eso es práctico para las organizaciones.

El concepto y la práctica de la evaluación han de estar **adaptadas** a cada organización.

Es necesario un **proceso para que la evaluación vaya siendo transversal** en la vida de las organizaciones. Ha de ir haciéndose poco a poco, desde la práctica.

Desde el punto de vista conceptual, la evaluación tiene un sentido político. La evaluación no la entendemos sólo como una **cuestión técnica**, como un cúmulo de herramientas, sino que la evaluación supone una **apuesta**, también por incorporar a la gente que tradicionalmente no participa, supone una **apertura a intentar romper asimetrías**, tanto al interior de las organizaciones como a nivel social, con la gente con la que trabajamos.

Los **aspectos cualitativos** pueden y deben tener un papel importante en la evaluación, en la que la palabra y la vivencia de diversidad de personas y colectivos (muestra amplia de subjetividades) se crucen a través de distintas técnicas y fuentes (triangulación) y se descubra así la intersubjetividad. Lo cualitativo sirve y es positivo integrarlo con lo cuantitativo.

La **confianza** es un aspecto cualitativo y subjetivo importante en la evaluación. Es clave trabajar la confianza en la gente, en el proceso y en las prácticas evaluativas.

Recordar la importancia de **disfrutar** con el proceso, reírse, celebrar los logros.

Lo cualitativo no es sólo lo experiencial por parte de quien evalúa, lo cualitativo es recoger la experiencia del proceso o proyecto desde la visión de quienes participan, y su valoración subjetiva que tiene tanta validez como la cuantitativa y cuantificable.

A futuro

- **Priorizar** la evaluación y qué se quiere evaluar.
- Vivir la evaluación como **aliada para fortalecernos**, para mejorar.
- Es importante **visualizar la evaluación** como un proceso organizativo, coherente con los distintos espacios de la organización, pero ir haciéndolo poco a poco.
- Un **sistema de evaluación** es el asentamiento de diferentes momentos, espacios y procesos de evaluación y se hace poco a poco, desde la práctica. Para que se pueda construir un sistema hay que pensar de forma global, así se vaya construyendo poco a poco.
- **Reconocer la importancia de la subjetividad, de lo cualitativo** e integrarlo con lo cuantitativo.
- Trabajar la **confianza**.
- **Disfrutar** del proceso.
- **Celebrar los logros**.



3.3. SOBRE LAS PRÁCTICAS EVALUATIVAS (EL PROCESO DE EVALUACIÓN EN LAS ONG)

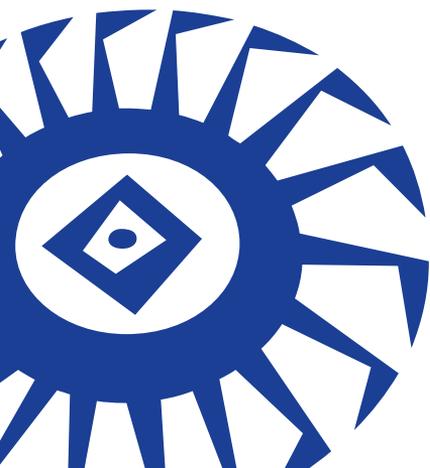
La **participación** es un elemento clave en un proceso de evaluación. La manera en que esté establecida la dinámica interna de cada organización (reuniones, toma de decisiones, etc.) afecta a la participación y al traslado de aprendizajes.

Destaca la importancia de la **formación** para ir incorporando prácticas evaluativas.

Es importante ir generando participación en la organización en la medida de las posibilidades. La creación de **equipos de evaluación** integrados en las organizaciones que dinamicen y “velen” por la evaluación ha de ser **a medida**, adaptada a las posibilidades de la organización. No hay formas únicas para dinamizar la evaluación en las organizaciones y ese espacio puede estar en construcción.

El **tiempo** es un compañero de viaje. Nos presiona (porque hay poco), es catalizador de muchas cosas, tiene una importancia clave el que transcurra para que se den ciertas cosas, etc.

72



A futuro

- **Seguir** intercambiando, contrastando prácticas, conociendo experiencias.
- **Tener prácticas, equivocarse, generar e incorporar los aprendizajes.**
- Ir entendiendo la evaluación como un **proceso organizativo de todas las áreas** de la organización y que por eso ha de haber un equipo evaluativo integrado que implique a toda la organización.
- Ese **equipo integrado** se responsabilizará de la evaluación, ha de ser **representativo** (hombres, mujeres, áreas, técnicos/as, directivos/as...), **participativo**, que canalice de manera participativa el flujo de formación sobre evaluación y resultados de la misma. No es el que hace evaluación, sino que es un equipo **canal y red**.
- Que la incorporación de la evaluación se corresponda con la **realidad y las posibilidades** de la organización.
- Hacer cierto **seguimiento al trabajo de evaluación**, posibilitar compartir experiencias de evaluación en el futuro, tanto en el Norte como en el Sur.
- Para **manejar** la escasez de **tiempo**, no pedirle demasiado a cada momento, al proceso de evaluación...La cantidad, la amplitud, la exigencia en evaluación no son sinónimo de un proceso más valioso y potente porque el proceso más adecuado a la realidad y sus posibilidades, aunque sea menos ambicioso, es el mejor en ese momento.
- Otro desafío importante en evaluación es **la sencillez**, que la gente no viva el proceso como algo complejo.

3.4. SOBRE LA INTERRELACIÓN ENTRE LAS ONG

EVALUAcción se concibió desde un principio como un proceso en el que la **participación de las ONG** era fundamental y en el que aspectos **subjetivos** como la motivación, el conocerse, la relación previa o generada durante el proceso tenían un papel clave.

El intercambio y la interrelación entre las organizaciones **reducen miedos** a compartir y a ser fiscalizadas y **promueve la socialización** de procesos de evaluación y de los resultados que ha habido.

La **motivación mutua**, saber que otras organizaciones están en ello, intercambiar expe-

riencias es importante para seguir adelante con la cultura evaluativa.

Intercambiar y cruzar experiencias de evaluación y compartir aprendizajes de procesos de evaluación nos pueden permitir ir acercándonos a **evaluar el impacto** de nuestro trabajo.

A futuro

- **Trasladar** a otros espacios ya existentes el intercambio que se ha dado en EVALUAcción.
- Es importante que en el **futuro** se den momentos de intercambio y contraste de experiencias, por ejemplo, en los espacios de coordinación y relación entre ONG.



3.5 SOBRE LA VALORACIÓN DE LA PRÁCTICA DE EVALUACIÓN

El proceso de EVALUACIÓN **no ha dejado indiferentes** a las organizaciones participantes. Ha movido el piso de las organizaciones, ha generado motivación, puede que en algún caso rechazo... en cualquier caso, la evaluación **está más “en la calle”**, en el sector de las ONGD y en cada organización en sentido positivo.

Hay **más conocimiento** de lo que se hace y no se hace en evaluación a través del diagnóstico y se conocen más experiencias.

En las ONG **hay más gente sensibilizada y más formada en evaluación**, no sólo a raíz de EVALUACIÓN, sino porque se habla más de la evaluación.

Se han iniciado **procesos participativos de evaluación** a través del acompañamiento, con impacto en lo organizacional.

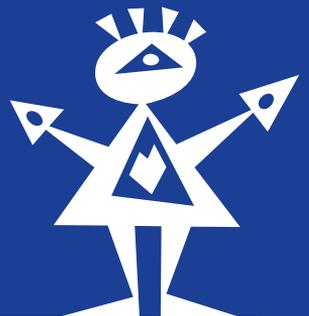
Los procesos evaluativos **influyen en todos los niveles**: lo operativo en lo estratégico, lo estratégico en lo operativo.

Para generar efectos es clave la **socialización** entre las ONGD y con otras entidades.

A futuro:

Para lograr **más efectos**:

- Ir teniendo prácticas evaluativas
- Que los agentes de evaluación en las organizaciones dinamicen prácticas evaluativas
- Aprovechar espacios para el intercambio de prácticas...



Y DENTRO DE 2 AÑOS REENCONTRARNOS.

Agradecimientos

Este proyecto no habría sido posible sin la participación de las siguientes organizaciones y personas:

DIAGNÓSTICO

- Coordinadora de ONGD de Euskadi y delegaciones territoriales.
- Consejo de Cooperación del Ayuntamiento de Bilbao.
- Las siguientes ONGD miembros de la Coordinadora y/o del Consejo:
 - ADECO
 - ADRA
 - AMS- ACTIVOS POR UN MUNDO SOLIDARIO
 - ANESVAD
 - ASOC. AFRICANISTA MANUEL IRADIER
 - ASOC. AMIGOS DE LA RASD-ARABA
 - ASOC. AMIGOS DE LA RASD-BIZKAIA
 - ASOC. EUSKADI CUBA
 - AYUDA MAS
 - BATEGINEZ
 - BULTZAPEN
 - CALCUTAN ONDOAN
 - CARITAS
 - CARITAS BIZKAIA
 - CIRCULO SOLIDARIO DE EUSKADI
 - COORDINADORA
 - EDEX
 - SOLIVE
 - EKIALDE
 - EMAUS FUNDACION SOCIAL
 - FISC EUSKAL HERRIA
 - FORO RURAL MUNDIAL
 - FUNDACION ALBOAN
 - FUNDACION DE LA CULTURA FISC
 - FUNDESO
 - GIPUZKOA
 - HARRRESIAK APURTUZ
 - HEGOA
 - HUANCVELICA

- INGENIERIA SIN FRONTERAS
- INTERED EUSKALHERRIA
- INTERMON-OXFAM
- IQUITANZ
- IZAN
- JOVENES DEL TERCER MUNDO
- KIDENDA
- LEONEKIN
- MANOS UNIDAS
- MEDICOS DEL MUNDO
- MEDICUS MUNDI GIPUZKOA
- MUGARIK GABE
- OSCARTE
- PAZ Y SOLIDARIDAD
- PROCLADE
- ROSALUS
- PROYDE-PROEGA
- PTM
- PUEBLOS HERMANOS
- SERSO
- SETEM HEGO HAIZEA
- SOLIDARIDAD INTERNACIONAL
- TAU FUNDACION
- UNESCO
- ZABALTEKA
- ZUBIAK EGINEZ

Destacamos especialmente la participación de las 7 organizaciones que participaron en el análisis cualitativo del diagnóstico: ALBOAN, FISC, FUDEN, IZAN, INTERMON OXFAM, MUGARIK GABE y ZABALKETA.

JORNADAS Y CONVERSATORIO

Exposición del Diagnóstico:

- Zaloa Pérez y Lara González.
KALIDA DE A. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo.

Experiencias

- Gloria Carmona. Coordinación Interregional Feminista Rural Comaletzin, A. C.
- M^a Mar Magallón. ALBOAN.
- Miriam Berengué. FISC.
- Pilar Abad. FUDEN.
- Enrique Torrejón. Izan.
- Lianella González. Intermón Oxfam.
- María Viadero. Mugarik Gabe.
- Pilar Oronoz. Zabalketa.

Mesa Redonda

- Olga Nirenberg. Universidad de Buenos Aires Y Centro de Apoyo al Desarrollo Local (CEADEL), Argentina. .
- Kaitie Wright-Rebolledo. INTRAC y Universidad de Bath, Gran Bretaña.
- Adélie de Miguel. ITECO, Centro de Formación para el desarrollo, Bélgica.

Gracias también a Oihulari Klown.

Y a todas personas de las siguientes entidades que participaron en todos o en parte de los momentos de las Jornadas: ALBOAN, Cáritas Diocesana de Oviedo, CEAR-Euskadi, Círculo Solidario Cantabria, Coordinadora de ONGD de Euskadi, Economistas Sin Fronteras, ECODE Consultoría, EDEX, Euskadi-Cuba, Euskal Fondona, FUDEN, Fundación EDE, FUNDESO, Gobierno Vasco (Dirección de Cooperación) Honek, InteRed Euskal Herria, Intermón Oxfam, Izan, Kidenda, Leonekin, Médicos del Mundo, medicusmundi Bizkaia, Misiones Diocesanas de Bizkaia, Mugarik Gabe, OSCARTE, PROCLADE, Save the Children, Solidaridad Internacional y Zabalketa.

FORMACIÓN

- ALBOAN: Marlen Eizaguirre, Ziortza Jiménez, Pilar Díez y Ainhoa Artetxe.
- CEAR-Euskadi: Natalia Fernández, Raquel Celis e Itziar Caballero.
- Círculo Solidario Euskadi: Mónica Fernández, Ruth Quintana, Cecilia von Sanden, Marta Fernández, Arlett Avelar, Sonia Carrasco y Mercedes de Madrazo.
- FUDEN: Margarita Aguerrea.
- FUNDESO: Cristina Muñoz.

- InteRed Euskal Herria: Mertxe Digón
- Intermón Oxfam: Lianella González.
- Leonekin: Iratxe Arteagoitia.
- medicusmundi Bizkaia: Carlos Cuervo y Marian Sanz.
- Mugarik Gabe: Puri Perez e Isabel Tomás.
- KALIDA DE A, Acompañamiento, Calidad y Desarrollo: Ane Fernández, Gorka Mola y Ainhoa López.

ACOMPANAMIENTO

- ALBOAN: Ainhoa Artetxe, Myriam Artola, María Guijarro, M^a Mar Magallón, Marlen Eizaguirre, Ziortza Jiménez.
- CEAR-Euskadi: Iñiaqui Ramírez de Olano, Patricia Bárcena, Jon Solaguren, Itxaso Eguia, Sofía Abaitua, Beatriz Gorriti, Miguel Navarro, Zigor Gorriti, Itziar Andetxaga y Natalia Fernández.
- Círculo Solidario Euskadi: Mónica Fernández, Cecilia Von Sanden y Ruth Quintana.
- FUDEN: Margarita Aguerrea, José Antonio de Léniz y Ana Polo.
- medicusmundi Bizkaia: Dionisio Mendibil, Javier Gil, Carlos Cuervo, Julia Laborra, Ana Mari Arregi.

SISTEMATIZACIÓN

- ALBOAN: Ainhoa Artetxe y Mary Tere Guzmán.
- Cáritas Bizkaia: Cristina Gonzalo.
- CEAR-Euskadi: Natalia Fernández e Itziar Caballero.
- Círculo Solidario Euskadi: Ruth Quintana, Cecilia Von Sanden, Mónica Fernández, Sonia Carrasco y Mercedes de Madrazo.
- Euskadi-Cuba: Mila Acea.
- FISC: Miriam Berengué.
- FUDEN: Margarita Aguerrea y José Antonio de Léniz.
- InteRed Euskal Herria: Mertxe Digón.
- Intermón Oxfam: Lianella González.
- Leonekin: Iratxe Arteagoitia.
- medicusmundi Bizkaia: Julia Laborra.
- Mugarik Gabe: Puri Pérez e Isabel Tomás.
- Zabalketa: Pilar Oronoz.

