



Fotografía proporcionada por Enrique Pleck.

## La evaluación como aprendizaje institucional

**Cristina Girardo**

El Colegio Mexiquense | México  
girardo@prodigy.net.mx

**Evelyn Vargas Marín**

Tecnológico de Monterrey | México  
mina.vm@gmail.com

Las evaluaciones a programas sociales se han ido multiplicando en los últimos años, tanto en México como en otras realidades de América Latina. Este crecimiento es consecuencia de dos factores que se relacionan y potencian: por una parte, la necesidad de las organizaciones de monitorear y evaluar los resultados (logros e impacto de sus proyectos) con el objetivo de retroalimentar la acción y así producir los cambios deseados; por otra, la exigencia por parte de las agencias multilaterales de cooperación internacional de incorporar a los programas beneficiados por sus donaciones, la rendición de cuentas de todas las acciones llevadas a cabo por la organización receptora de fondos.

Junto con esta necesidad se han modificado los enfoques de las evaluaciones: han quedado atrás los enfoques conceptuales y metodológicos que

concebían a los procesos de evaluación de programas o de organizaciones como una carga dominante y de control. Posiciones rígidas, verticales y costosas han dado paso a enfoques y metodologías mucho más dinámicos y flexibles, con resultados y evidencias a corto plazo. En la actualidad, se cuenta con metodologías más participativas, versátiles, con planificación estratégica, que consideran a los actores involucrados en la gestión y ejecución y que incluyen una revisión continua de los objetivos y la corrección de las acciones para así ir mejorando los procesos. En este sentido, las ciencias sociales han integrado diversas corrientes con enfoques multidisciplinarios.

En este trabajo reflexionamos acerca de los aportes brindados por las evaluaciones realizadas a una organización de la sociedad civil.

Desde 2003, la Fundación Rostros y Voces (México) ha coordinado un innovador programa de participación de jóvenes desempleados en el desarrollo de las comunidades, buscando una sinergia de mayor capacidad laboral y de liderazgo en los y las jóvenes y la búsqueda de servicios nuevos y útiles para la comunidad. El programa, basado en sus inicios en una intervención en el Centro Histórico de la ciudad de México llamada “Jóvenes Constructores de la Comunidad”, es una versión de los exitosos programas “YouthBuild”, en Estados Unidos, Sudáfrica, Serbia y Canadá. El modelo local, desarrollado con amplia participación nacional, es una versión adaptada a las necesidades de los jóvenes mexicanos. A unos años de su implementación, la experiencia ha sido una revelación por el impacto registrado, ya sea en cuanto al número de beneficiarios alcanzados como por la aceptación en distintas comunidades.

El programa pretende ser una vía para dar opciones concretas a jóvenes sin empleo, dándoles una oportunidad para lograr cuatro cosas a la vez: 1) capacitarse en un oficio, pues desarrollan habilidades para la construcción; 2) producir beneficios tangibles a la comunidad, mediante la renovación de centros comunitarios, plazas y otros espacios públicos; 3) desarrollar su liderazgo, ciudadanía y habilidades para la vida, y 4) mejorar su nivel académico (reingreso a los circuitos escolares). Después de la experiencia de capacitación y servicio comunitario, el programa les brinda oportunidades de integrarse al mercado laboral, de incorporarse a la escuela o de formar una microempresa. Se trata, entonces, de reconstruir comunidades y transformar vidas.

Los fondos para los primeros dos años del programa han sido provistos, principalmente, por las fundaciones Ford, W.K. Kelloggs, del Centro Histórico de la Ciudad de México, por el Gobierno del Distrito Federal (Dirección General de Empleos y Capacitación) y por la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno federal.

Durante el año 2005 comenzó a vislumbrarse la posibilidad de que el programa se independizara de la Fundación Rostros y Voces para constituirse en una asociación civil autónoma. En el mes de

junio del año 2006 se logró la constitución legal de la nueva organización: Jóvenes Constructores de la Comunidad, A.C. (JCC).

## Actividades

Con el objetivo de mejorar las prácticas, beneficiar a más jóvenes y continuar y ampliar el programa de JCC, se realizaron evaluaciones de todos los proyectos desarrollados durante los años 2005, 2006 y 2007. El modelo aplicado se basó en el aprendizaje sobre los resultados y sobre la estrategia de intervención. Se comenzó con la construcción de la línea de base (diagnóstico inicial de la problemática y del contexto). Durante la formulación, ejecución y seguimiento de todas las etapas de evaluación, se aplicaron distintas herramientas, tanto cuantitativas como cualitativas: i) análisis de la información pertinente; ii) observación en terreno; iii) aplicación de cuestionarios; iv) realización de talleres para la evaluación; v) aplicación de encuesta. De manera generalizada, los resultados de estas evaluaciones arrojaron, por una parte, los datos duros del programa (número de jóvenes atendidos, edad, escolaridad, beneficiarios indirectos, etc.); por otra, dieron cuenta de la capacitación, la intervención de agentes externos (municipios, cooperantes internacionales, voluntarios), las alianzas generadas durante la ejecución del programa, y el modelo en general del programa.

Hacia finales de 2007, la organización atravesó por una coyuntura importante en su vida institucional marcada por el reciente cambio en la dirección ejecutiva, así como por el reto de institucionalizar y consolidar sus principales definiciones y prácticas organizativas. En este contexto, el órgano de gobierno de JCC decidió comisionar la elaboración de un ejercicio de análisis organizativo que permitiera identificar y atender los factores determinantes que explicaran su actual “brecha de desempeño institucional” (es decir, la distancia que existe entre la situación en la que se desea estar y la que se tiene al momento de la evaluación). Así, en febrero de 2008 un análisis organizativo de Jóvenes Constructores de la Comunidad, AC, es llevado a cabo por una



Fotografía: Mario Paredes.

consultora privada: Civicus, Consultores en Gestión Pública y Social, A.C.

El ejercicio de análisis organizativo se hizo a partir de dos metodologías: una dirigida a valorar los factores de tipo estructural, entre los cuales destacan dos: i) cómo asegurar la acción colectiva, esto es, la cooperación, la comunicación y el entendimiento entre los miembros de la organización; y ii) cómo asegurar la realización de los fines, es decir, la eficacia, la eficiencia y la calidad de la acción colectiva.

La otra metodología estaba dirigida a la valoración de los factores de tipo coyuntural: problemas producto de acontecimientos internos o externos a la organización que perturban la forma en la que venían funcionando sus factores estructurales, es decir, distribución de autoridad, división del trabajo o flujos de comunicación. Entre los factores de tipo coyuntural destacan: cambios en la dirección ejecutiva o en la presidencia de la organización, crisis financieras, de reputación-legitimidad pública, pérdida de personal clave, entre otros. Para la valoración de este tipo de factores se utilizó la metodología de “análisis de brecha”, la cual consiste en una valoración cualitativa realizada por un agente experto de origen externo a la organización analizada, quien emite un juicio de valor sobre el grado en el que las dimensiones cruciales de la

organización (definiciones estratégicas, estructuras organizativa y de gobierno, y sistemas operativos y de comunicación) facilitan o limitan el logro de sus objetivos.

Desde este enfoque, la emisión del juicio de valor es producto de la comparación entre la situación organizativa concreta que percibe y registra el analista, y la situación organizativa que éste considera idónea. Esta última se basa en buenas prácticas de amplia aceptación en la gestión organizativa, en este caso de organizaciones de la sociedad civil, resumida en un instrumento. Como resultado de la comparación antes descrita, el analista establece el tipo y la magnitud de la brecha existente entre la situación actual de la organización y la situación causalmente idónea. Esto permite identificar de manera ágil, clara y precisa las posibles causas que explican la brecha, así como las estrategias de mejora organizativa más pertinentes.

## Resultados

Este proceso debe interpretarse como parte de uno mayor, que es la retroalimentación posterior a cada evaluación y la toma de decisiones en torno a los componentes de todo el circuito evaluativo. El principal impacto de la evaluación es haber generado

espacios de reflexión conjunta y haber difundido a la misma como un proceso educativo programado capaz de generar cambios.

Si bien, por razones de espacio, en este artículo no podemos describir los resultados de estas evaluaciones, nos interesa responder de manera sintética la siguiente interrogante: ¿cuáles han sido las ventajas aportadas por estas evaluaciones a JCC?

1. La contribución más evidente ha sido el aprendizaje institucional compartido entre quienes participan en el proyecto, producido y capturado gracias al proceso mismo de las evaluaciones y a la información arrojada por las mismas. Con esta información fue posible discutir y consensuar modificaciones al programa en curso. Asimismo, se lograron importantes transformaciones comprobables en la calidad del servicio brindado (en este caso, tanto las mejoras realizadas a la capacitación para el trabajo de los jóvenes como en la mayor eficacia de su inserción laboral o escolar).
2. Adicionalmente, fueron evidentes las transformaciones al interior de la propia organización. Esto permitió identificar de manera precisa las cuatro dimensiones organizativas: i) dirección y gestión estratégica; ii) estructura organizativa y de gobierno; iii) sistemas de programación, planeación y presupuestación (PPP); iv) gestión de programas y proyectos. Los indicadores generados para estas dimensiones aportaron información acerca de la capacidad organizativa, la brecha de desempeño que permitió analizar el tipo de liderazgo dentro de la organización (aspectos blandos) y también sobre aspectos duros como programación, planeación y presupuesto; control y evaluación. El análisis realizado permitió identificar en qué consiste el problema de liderazgo identificado y cómo éste es el resultado de la combinación de la baja capacidad organizativa en los sistemas de PPP con eventos de tipo coyuntural, como el relevo en la dirección de la organización con la consecuente modificación en el estilo de liderazgo ejercido.

## Recomendaciones para la acción

Las evaluaciones realizadas tanto para verificar el impacto de los programas y/o proyectos llevados a cabo por una organización, así como las realizadas para valorizar aspectos de tipo estructural de una organización tienen que tener en cuenta:

*Los impactos en la gestión requieren revisar aspectos de diseño organizacional, manejo de recursos, gestión del personal y administración de la organización; aspectos inherentes a la misión de la organización.*

El logro de buenos y eficientes resultados de los proyectos implica para las instituciones un desafío de gestión en el que se involucran aspectos relacionados con los recursos de toda índole como también la definición de patrones de organización flexibles y descentralizados.

La mala planificación es un problema fundamental que afecta no sólo el funcionamiento interno de una organización sino al desarrollo de toda la gestión, ejecución y evaluación de los proyectos. A menudo, cuando se revisan estos aspectos, los documentos de planificación son específicos y claros en cuanto a los insumos físicos y financieros, el personal, las cantidades y los resultados esperados. Pero frecuentemente falta un análisis adecuado de los objetivos, los insumos y los factores externos que determinan el éxito o el fracaso del proyecto.

Las deficiencias se reflejan generalmente en sistemas inadecuados de seguimiento. Durante la ejecución, se pone a menudo demasiado énfasis en los resultados físicos y demasiado poco en temas de políticas y en los aspectos del proyecto.

El resultado de todo ello es que los proyectos se desarrollan a menudo en direcciones imprevistas que no logran responder a las necesidades de los beneficiarios propuestos. Los proyectos pueden tener resultados negativos inesperados que hubieran podido evitarse con una planificación más sistemática.



Fotografía: Marianela Núñez.

*Las evaluaciones requieren que se ponga énfasis en todas las fases de los proyectos*

El realizar evaluaciones continuas, es decir, antes-durante-al final y después de la ejecución del proyecto, mediante revisiones regulares, permite que se puedan ajustar elementos clave tanto del proyecto como de la evaluación misma. La evaluación, en este sentido, es una herramienta analítica general que permite monitorear todo el proyecto desde su inicio. Los distintos instrumentos que se usan para realizarla se pueden utilizar durante la preparación, la ejecución y la evaluación del proyecto y no sustituyen el análisis del grupo beneficiario, el análisis coste-beneficio, la planificación de tiempos, el análisis del impacto, etc., los cuales constituyen otras muy importantes etapas de la evaluación. Sin embargo, no debe confundirse la evaluación con otro tipo de prácticas de análisis como son la investigación, los observatorios y el seguimiento.

*Los procesos de comunicación de los resultados de la evaluación son fundamentales*

La buena comunicación, tanto de los procesos como de los resultados de la evaluación, es una condición necesaria para la posterior utilidad y utilización de la evaluación. La importancia de la elaboración de un buen informe, y de su posterior difusión, son fundamentales y constituyen una parte específica del proceso de evaluación. No se debe, por lo tanto, quitar ni tiempo ni importancia a esta tarea.

## Lecturas sugeridas

NIRENBERG, O., J. BRAVERMAN Y V. RUIZ (2003). *Programación y evaluación de proyectos sociales*. Buenos Aires: Paidós.

JACINTO, C. (2006). "Abordaje de investigación y evaluación sobre programas de formación e inserción laboral de jóvenes". Boletín *Redetis*, núm. 6, (septiembre). UNESCO/IPE.

[www.redetis.org.ar/media/document/boletin6.pdf](http://www.redetis.org.ar/media/document/boletin6.pdf)

FUNDACIÓN W.K. KELLOGS (1998). *Manual de evaluación*. Battle Creek.

[www.cepis.org.pe/bvsapi/e/cursogerencia/mod5kellog.pdf](http://www.cepis.org.pe/bvsapi/e/cursogerencia/mod5kellog.pdf)

CIVICUS, Consultores en Gestión Pública y Social (2008). *Informe final. Análisis organizativo de Jóvenes Constructores de la Comunidad, A.C.*

[www.civicus.com.mx/index.html](http://www.civicus.com.mx/index.html)

Jóvenes constructores de comunidad:

[www.jovenesconstructores.org/jovenes.htm](http://www.jovenesconstructores.org/jovenes.htm)

**Saber mucho da  
ocasión de dudar más**

Michel Eyquem de Montaigne,  
escritor y filósofo francés, 1533-1592.