

INCORPORANDO LA EVALUACIÓN COMO PROCESO DE GESTIÓN

"La persona se define como ser que evalúa." Friedrich Nietzsche

Toda persona en la vida evalúa. Gran parte de nuestras decisiones o reflexiones se basan en la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. Estamos pues, ante una acción sustancial en la dinámica humana y, por tanto, también en el mundo organizativo.

Según el Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia el 85,9% de las entidades dice evaluar su actividad periódicamente, pero existe la percepción de que la evaluación, como subproceso de gestión, está ligeramente marginada si la comparamos con la planificación. Parece que las entidades sociales han puesto el foco de atención en los últimos años en la planificación y ésta se ha ido formalizando en sus procesos de gestión. Sin embargo, la evaluación suele recibir menos tiempos y recursos, existen pocos protocolos internos, se crean menos herramientas, se sustituye fácilmente por otras denominaciones como control y seguimiento, memoria, datos de actividad...

A pesar de ello, las organizaciones seguimos emitiendo juicios y tomando decisiones en función de nuestras creencias y del valor que damos a los hechos, acciones, comportamientos o personas. Por ello, y por la necesidad hacerlo de manera consciente, es clave que "rescatemos-resituemos" este subproceso dentro de nuestros hábitos de trabajo. Las entidades sociales, como las personas, nos jugamos mucho en el ejercicio cotidiano de dar valor (e-valor). Por ello, además de definir cómo evaluar, debemos replantearnos algunos conceptos previos. Es necesario que construyamos el marco y enfoque que encuadre nuestra práctica de evaluación.

¿QUÉ ES EVALUAR? Personalizar el concepto de evaluación: ¿Qué elementos debe tener este concepto, qué criterios debe contener,..., en el caso de concreto de nuestra entidad.? Son preguntas que, una vez resueltas, centran y orientan el resto.

¿POR QUÉ EVALUAR? ¿Qué nos lleva a plantearnos hacer una evaluación o abordar la evaluación como subproceso? ¿Qué nos motiva a evaluar? ¿Cuál ha sido nuestra historia de planificación, gestión y evaluación? ¿A quién interesa la evaluación y cuáles son sus intereses o expectativas?

¿QUÉ EVALUAR? ¿Todo, una parte, una acción, un programa, un proceso o macroproceso, varios? Si respondemos con claridad a esta pregunta podremos definir la dimensión de la evaluación y será más fácil establecer los itinerarios, herramientas, momentos, recursos...

¿PARA QUÉ EVALUAR? Definir lo que se espera de este proceso, hasta dónde se quiere llegar, su alcance, dotarla de sentido. ¿Cuál será su utilidad: la rendición de cuentas, el control, el aprendizaje, la toma de decisiones, la recogida de experiencias, la generación de conocimiento, comparar un antes con un después? ¿Será una combinación de algunos objetivos y en qué medida?

¿PARA QUIÉN EVALUAR? Es importante que señalemos cuál es la audiencia de la evaluación. ¿A quién se dirige: a las y los destinatarios últimos y/o a otros "grupos de interés" (organización, sociedad, financiadores...)? En muchas ocasiones, el contenido de la evaluación guarda relación con la audiencia. No es lo mismo evaluar resultados que un proceso interno, o evaluar el desempeño del trabajo de una persona que el impacto de una acción en las destinatarias o el nivel de satisfacción de las y los clientes.

¿CUÁNDO EVALUAR? ¿Cuáles son los momentos explícitos y consensuados para hacerlo de forma

más o menos organizada? Si se hace antes de comenzar una actividad hablaríamos de diagnóstico. Si se hace continuamente a lo largo de la acción, hablamos de seguimiento, control, monitoreo o de evaluación formativa o de proceso. Si lo hacemos al final hablaremos de evaluación ex post.

¿CÓMO EVALUAR? ¿Cómo enfocamos la evaluación en la entidad y que características ha de tener? O concretando un poco más: ¿Cuál es el grado de imparcialidad necesario, es decir, será externa, mixta, interna, autoevaluación? ¿Será sencilla o cuál debe ser el grado de complejidad aceptable? ¿Será participativa o cual debe ser el grado de participación deseado? ¿Será 100% verificable o cuál debe ser el grado de rigurosidad preciso? ¿Será cualitativa o cuál debe ser el papel que representen las percepciones y opiniones en la misma y cómo se complementan con los datos objetivos?

¿QUIÉN EVALÚA? Es necesario en cada subproceso evaluativo que señalemos quién o quiénes son las personas responsables del mismo y quién o quiénes ejecutarán las acciones.

¿CUÁNTO CUESTA EVALUAR? Calcular los tiempos que las personas van a dedicar a evaluar y los recursos necesarios. Una estimación previa, mala o irreal, de los tiempos que las personas han de dedicar suele ser una de las causas fundamentales de los fracasos en la evaluación. Los resultados de la evaluación deben tener más valor que el esfuerzo de realizarla.

De los procesos inconexos, al "sistema integral de evaluación"

Estas preguntas clave forman un sistema. Es decir que unas condicionan a las otras y, por ello, deben responderse conjuntamente. Abordarlas, sistemáticamente, nos ayuda a enfocar y programar con coherencia el proceso evaluativo, nos hace conscientes de sus posibilidades y limitaciones y nos permite definir qué metodología, herramientas y recursos conviene usar.

Para ir generando una cultura evaluativa, es necesario ir incluyendo el hábito evaluativo como subproceso en las distintas "unidades" susceptibles de ser gestionadas conforme a un ciclo de planificación-ejecución-evaluación-actualización (PDCA): acciones, programas, procesos internos, otros subprocesos o macroprocesos.

El tiempo y el hábito irán dejando poso en la entidad que, tarde o temprano, integrará los distintos procedimientos evaluativos hasta generar un **sistema evaluativo integral**, que vaya más allá de la suma de las diferentes acciones de evaluación. Así, como sucede ya con la planificación, se irá convirtiendo en una parte esencial de su ciclo de gestión.

Esperientziak / Experiencias

- >> Marco de evaluación de FEAPS http://www.feaps.org/biblioteca/documentos/marco_evaluacion.pdf
- >> **OLGA NIRENBERG** "Evaluar para la transformación"; Colección: aula; Editorial: **Paidós - Argentina**.
- >> **OLGA NIRENBERG, JOSETTE BRAWERMAN Y VIOLETA RUIZ** "Programación y evaluación de proyectos sociales: aportes para la racionalidad y la transparencia" Ed. Paidós; 2003

Formación, jornadas...

- >> Circulo solidario de Euskadi. "Aprendiendo con la evaluación para la acción.; kalidadea e iniciativas de cooperación y desarrollo." 2009, 77 p. (Monografía) Ref.: 15. 4. 3. . . 9.0.
- >> **LARA GONZÁLEZ**. "La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo." http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/14809/original/La_evaluacion_en_la_gestion_de_proyectos.pdf

>>SEMINARIO: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL TERCER SECTOR

- Antolatu / Organiza: OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA
- Lekua / Lugar: Fundación EDE. Simón Bolívar 8 B. 48010 Bilbao
- Data / Fecha: Viernes 12/11/2010
- Oharrak / Observaciones: Contacto: Raúl Castillo. promoción@3sbizkaia.org
- Programa: http://www.3sbizkaia.org/promo_semi.asp

Behatokiaren web gunea kontsulta dezakezu: <http://www.3sbizkaia.org> / Puedes consultar la web del Observatorio en: <http://www.3sbizkaia.org>

- Gure buletina zuzenean iritsi ezean eta izena eman nahi baduzu, edo jasotzen jarraitu nahi ezean, [jarraitu esteka honi gure web guneko kudeaketa-laburren atalera](#) / Si nuestro boletín no te ha llegado directamente y quieres suscribirte, o si no quieres seguir recibiendo [sigue este enlace al apartado de breves de gestión en nuestra web](#)
- Zure iradokizunak bidali ahal dizkiguzu / Puedes enviarnos tus sugerencias a promocion@3sbizkaia.org

