

**El Grupo de Desarrollo de Capacidad de Evaluación: una organización sin fines de lucro**

**Por**

**Craig Russon,**

**Presidente de la Junta Directiva,**

**y**

**Karen Russon,**

**Presidenta**

## **Resumen**

El Grupo de Desarrollo de Capacidad de Evaluación es una organización nueva bajo el régimen tributario 501(c)3 que tiene la misión de ayudar a otras organizaciones sin fines de lucro a fortalecer su capacidad para incorporar la evaluación en sus organizaciones. Tenemos previsto cumplir con nuestra misión proporcionando recursos por internet, organizando talleres y seminarios y, eventualmente, brindando asistencia técnica individual. Este artículo ofrece una descripción general de la caja de herramientas de 10 módulos desarrollada por la organización para ayudarla a llevar a cabo su misión.

## **El Grupo de Desarrollo de Capacidad de Evaluación: una organización sin fines de lucro**

**Por Craig Russon y Karen Russon**

En febrero pasado, Craig actuó como especialista en el taller del Banco Mundial sobre “Canalización estratégica de recursos globales para pequeñas donaciones<sup>1</sup>” (Russon, 2005). Durante su presentación sobre seguimiento de los resultados y medición de la efectividad, Craig defendió la idea de que las necesidades de evaluación de los proyectos financiados por donaciones pequeñas y aquéllos financiados por donaciones grandes son básicamente las mismas, en el sentido que ambas buscan responder a dos preguntas fundamentales: “¿estamos haciendo las cosas correctas?” y “¿estamos haciendo las cosas correctamente?”.

La diferencia más importante entre los proyectos financiados por donaciones pequeñas, en contraposición a aquéllos financiados por donaciones grandes, estriba en su capacidad para recolectar la información que les permita responder a dichas preguntas. En este sentido, los proyectos financiados a través de donaciones pequeñas enfrentan algunos retos especiales. Craig identificó dos enfoques básicos para abordar el tema de la capacidad de evaluación: las organizaciones pueden ya sea contratar capacidad de evaluación externa o desarrollar su propia capacidad de evaluación interna.

En relación con la contratación de capacidad de evaluación externa, Craig señaló que en los últimos 10 años el número de organizaciones de evaluación regionales y nacionales se ha multiplicado dramáticamente en todo el mundo (Russon, 2004). Todas estas organizaciones ofrecen oportunidades de desarrollo profesional a sus miembros. En consecuencia, hoy existen evaluadores/as locales muy buenos en prácticamente todas las regiones del mundo. Si una organización va a contratar capacidad de evaluación externa, no hay ninguna razón para que no recurra a dichos evaluadores/as locales.

Lamentablemente, la contratación de capacidad de evaluación externa conlleva problemas. Puede ser cara para un presupuesto sustentado en una donación pequeña. Además, cuando el evaluador/a externo entrega el informe y sale por la puerta, el proyecto no ha mejorado nada frente a la situación anterior. En consecuencia, tiene sentido que los proyectos financiados por donaciones pequeñas desarrollen su propia capacidad de evaluación. Craig instó a los y las participantes a asumir el reto de buscar nuevas formas de acometer esta tarea.

En los meses que siguieron al taller sobre pequeñas donaciones, ambos autores llevaron este concepto un

---

<sup>1</sup> The World Bank’s Global Grantmaking for Small Grants Workshop.

paso más allá, creando una organización no gubernamental llamada el Grupo de Desarrollo de Capacidad de Evaluación (ECDG, según sus siglas en inglés). La filosofía de ECDG es que la capacidad de evaluación puede ser desarrollada a uno de tres niveles: nacional, individual o institucional (Horton et al., 2003). El desarrollo de capacidad de evaluación a nivel nacional supone el fortalecimiento de las instituciones del gobierno. Este enfoque es extensamente empleado por el Banco Mundial, pero su aplicación es restringida para el resto de nosotros/as.

El desarrollo de capacidad de evaluación a nivel individual entraña la realización de seminarios y talleres para personas individuales. Organizaciones de evaluación como la Asociación Americana de Evaluación y otras instituciones trabajan en este modelo. Ofrecen oportunidades de desarrollo profesional para evaluadores/as individuales, en forma de conferencias, talleres y publicaciones. El problema con este enfoque es que, si no hay apoyo de parte de la institución matriz, la capacitación por lo general no surte un efecto duradero.

Por las razones arriba expuestas, ECDG trabaja con el nivel institucional. Su misión es desarrollar la capacidad de las organizaciones sin fines de lucro, desde pequeñas hasta medianas, para ejecutar evaluaciones por sí mismas. Con base en la literatura especializada sobre el tema (Horton et al., 2003), nuestra “teoría del cambio” es que suministrar información, ofrecer oportunidades de capacitación y facilitar el cambio institucional ayudará a las organizaciones sin fines de lucro a desarrollar su propia capacidad de evaluación. Y esto, a su vez, les permitirá mejorar los productos y servicios que ofrecen, fortalecer su rendición de cuentas frente a quienes las financian y al público en general y convertirse en organizaciones de aprendizaje.

Con base en la teoría del cambio arriba citada, ECDG está siguiendo tres estrategias para ayudar a desarrollar la capacidad de evaluación de las organizaciones sin fines de lucro. En primer lugar, ECDG está elaborando recursos basados en internet que incluirán un “árbol de aprendizaje” interactivo, herramientas de evaluación y vínculos o enlaces a otros sitios web asociados. En segundo lugar, ECDG está llevando a cabo seminarios y talleres dirigidos a proveer capacitación práctica (*hands-on*) sobre la teoría y la práctica del desarrollo de capacidad de evaluación en el sector de las organizaciones sin fines de lucro. Tercero, el personal de ECDG está brindando la asistencia técnica requerida para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a aplicar el proceso de desarrollo de capacidad de evaluación institucional.

Muchos de quienes pretenden desarrollar capacidad de evaluación se limitan a ofrecer capacitación sobre cómo llevar a cabo una evaluación. ECDG, en cambio, cree que, en tanto una organización no haya desarrollado la arquitectura institucional necesaria, la capacitación en evaluación no conllevará al uso eficaz de los recursos. Por

esta razón, ECDG ha desarrollado una caja de herramientas, con el fin de ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a desarrollar la arquitectura institucional requerida (Russon y Russon, 2005). La caja de herramientas consiste de 10 módulos que contienen listas de verificación, instrucciones pormenorizadas, cuadros en forma de “t”, escalas de evaluación, ejercicios de lluvia de ideas, formatos para análisis del campo de fuerzas, modelos de presupuestos y otras herramientas valiosas y apropiadas para ser utilizadas con los diversos módulos. A continuación les ofrecemos un breve resumen de los módulos contenidos en la caja de herramientas.

#### Herramienta 1: Alquilar o ser propietarios

La primera herramienta aborda la pregunta de si una organización sin fines de lucro debería contratar a un evaluador/a externo o desarrollar capacidad de evaluación interna. Hemos recurrido a la analogía de alquilar un departamento o comprar una casa. Cuando una persona se muda a una zona nueva, si desea quedarse por un tiempo breve, tiene sentido alquilar. Pero, si la persona se va a quedar un número de años, es posible que desee invertir en una casa y así acumular cierto capital propio. Lo mismo rige para la evaluación. Si una organización sin fines de lucro cuenta con financiamiento otorgado una única vez para un proyecto específico, lo aconsejable es contratar a un evaluador/a externo. En cambio, si una organización va a realizar evaluaciones para múltiples proyectos a lo largo de un período de tiempo extendido, posiblemente desee invertir en el desarrollo de cierta capacidad de evaluación propia (Conley-Tyler, 2005).

#### Herramienta 2: Propósito y visión común

Si una organización sin fines de lucro desea desarrollar su propia capacidad de evaluación, el primer paso del proceso consiste en decidir el propósito de la evaluación. A continuación presentamos tres propósitos que suelen ser comúnmente aceptados. Tomen nota de que estos propósitos están claramente diferenciados pero no son necesariamente mutuamente excluyentes:

- Generar retroalimentación para mejorar el programa;
- Rendir cuentas ante quienes financian el programa;
- Promover el aprendizaje institucional .

Una vez que una organización sin fines de lucro determina el propósito, deberá crear una visión común para la evaluación. Se trata de la forma en que se concibe el potencial o el futuro deseado para el rol de la evaluación al interior de la organización. Este proceso debe involucrar a toda la organización, y no solamente al Director/a

Ejecutivo y la Junta Directiva. Además, la visión debe estar alineada con la visión institucional. La caja de herramientas contiene instrucciones sobre diversos métodos para elaborar una visión (Broholm, 1990; Preskil y Torres, 1999).

### Herramienta 3: Diseño institucional

Una vez que el propósito de la evaluación haya sido determinado y se haya creado una visión común sobre la evaluación, la organización sin fines de lucro deberá desarrollar el diseño institucional para poder cumplir con la visión. En la herramienta 3 recomendamos que las organizaciones sin fines de lucro presten especial atención a los cuatro elementos de diseño institucional que mencionamos más abajo. Las combinaciones singulares entre estos elementos generarán un diseño institucional que no tendrá parangón en ninguna otra organización sin fines de lucro (Ivancevich y Matteson, 1993).

- División del trabajo - ¿Quién llevará a cabo la evaluación? Especialistas con doctorado en evaluación, oficiales de programas, miembros del personal, o el Director/a Ejecutivo.
- Autoridad - ¿Cuáles son las relaciones entre los empleados de la organización? ¿Los oficiales de programas y los evaluadores/as son independientes? ¿O unos tienen autoridad sobre los otros?
- Departamentalización - ¿Existe una unidad de evaluación independiente o la evaluación se encuentra integrada a las áreas programáticas regulares?
- Ámbito de mando - ¿Quién supervisa a quién y quién está subordinado a quién?

### Herramienta 4: Cultura institucional

La cultura institucional puede entenderse como la personalidad colectiva de la organización. Esta cualidad intangible impregna todos los otros aspectos de la organización. Un fin declarado de ECDG es ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a incorporar la evaluación en sus culturas institucionales. A esto se le denomina “desarrollar una cultura de la evaluación”. Este fin puede ser alcanzado prestando atención a las tres dimensiones que se consignan más abajo. La caja de herramientas ofrece ideas a los y las líderes de organizaciones sin fines de lucro para desarrollar una cultura de la evaluación al interior de sus organizaciones (Schein, 1990; Marais, 1998).

- Hechos observables – informes, registros, historias, mitos, símbolos, etc. Por ejemplo, la ubicación física puede dar una idea del lugar que ocupa la evaluación en la cultura de la institución. ¿Las oficinas de evaluación se encuentran en un rincón alejado del sótano o cerca de la oficina del Director/a

Ejecutivo? ¿Las actas de las reuniones del personal o de la junta directiva reproducen discusiones acerca del rol de la evaluación en la organización?

- Valores – Creencias sobre si la evaluación es algo bueno o algo malo. Las experiencias negativas del pasado pueden llevar al personal a percibir que la evaluación no constituye algo deseable. En dichos casos, es necesario que el liderazgo de la organización transforme la evaluación en una experiencia positiva.
- Supuestos – Se trata de creencias acerca de la evaluación que consideramos ciertas sin cuestionamientos. La evaluación debe hacerse de esta manera o la otra; o la debe hacer tal persona en un plazo de tiempo determinado. ECDG cree que la evaluación es lo suficientemente robusta como para desafiar muchas nociones preconcebidas.

#### Herramienta 5: Políticas de evaluación

En la herramienta 5 afirmamos que el diseño y la cultura institucionales se desarrollan como resultado de las políticas que implementa la organización. Definimos “política” en su sentido más amplio, incluyendo prácticas y procedimientos. ECDG brinda herramientas a las organizaciones sin fines de lucro para que realicen un análisis informal de sus políticas, a fin de determinar si las políticas de evaluación que se implementen tendrán los resultados deseados (Bardach, 2000).

#### Herramienta 6: Presupuestos

La herramienta 6 se ocupa de los presupuestos para evaluación. Es importante tener en cuenta que las políticas a las que nos referimos en la herramienta anterior se operativizan a través de presupuestos. A continuación les proporcionamos una muestra de las reglas generales - que dan una aproximación pero no son exactas - incluidas en la caja de herramientas. ¿Alguna vez han oído decir que "cada dólar gastado en evaluación es un dólar menos disponible para los programas"? ¡Falso! El fortalecimiento de la capacidad de servicio y la reducción del gasto que acarrea un sistema de evaluación efectivo deberían más que recuperar ese gasto (Horn, 2001; WKKF, 1998).

- El presupuesto para evaluación representará entre el cinco y el 10 por ciento del presupuesto total del programa.
- Típicamente, cuanto mayor sea el presupuesto global del programa, menor será el porcentaje destinado a evaluación.

- Asegúrense de considerar los “canjes” entre calidad de y presupuesto para evaluación; un presupuesto mayor GENERALMENTE permitirá un trabajo de mejor calidad

#### Herramienta 7: Procesos

A estas alturas, las organizaciones sin fines de lucro pueden empezar a utilizar una parte de la capacidad de evaluación que hayan desarrollado para informar los procesos que llevan adelante. En la herramienta 7 se analizan los procesos de integración y adaptación que implementan las organizaciones sin fines de lucro. Los procesos de integración ayudan a mantener el equilibrio al interior de una organización (una característica del sistema). Estos tipos de procesos a menudo son sujetos de ejercicios de seguimiento. Los procesos de adaptación ayudan a la organización a reaccionar frente a su entorno (otra característica del sistema). Estos tipos de procesos a menudo son sujetos de iniciativas de evaluación. Ambos tipos de procesos emplean el mismo mecanismo. Toman insumos del entorno, los convierten o transforman y los devuelven al entorno en forma de productos.

La evaluación es un elemento importante del mecanismo del proceso. Por ejemplo, puede decirle a la organización sin fines de lucro si el producto obtenido del proceso de integración está alineado con la misión y los fines institucionales. Dicho de otro modo, "¿estamos haciendo las cosas correctamente?". La evaluación también puede decirle a la organización sin fines de lucro si el proceso de adaptación está alineado con las necesidades del entorno externo. Dicho de otra manera, "¿estamos haciendo las cosas correctas?". La caja de herramientas ofrece herramientas que permiten a las organizaciones sin fines de lucro dilucidar la respuesta.

#### Herramienta 8: Enfoques de capacitación

A estas alturas, sería apropiado que la organización sin fines de lucro empezara a pensar en capacitación. Las capacitaciones que se llevan a cabo antes de desarrollar la arquitectura institucional requerida a menudo constituyen un despilfarro de recursos. La herramienta 8 ayuda a las organizaciones sin fines de lucro a determinar sus necesidades de capacitación en evaluación, por medio del siguiente procedimiento:

- Determinar qué destrezas y habilidades necesitan desarrollarse y qué información necesita ser conocida por quién y en qué momento.
- Determinar la situación actual por medio de entrevistas, observaciones y revisiones de documentos.
- La brecha existente entre las necesidades identificadas y las realidades actuales será cubierta por la capacitación en evaluación.

### Herramienta 9: Investigación en acción

Si una organización sin fines de lucro ha seguido las recomendaciones de ECDG, es posible que haya efectuado cambios en el diseño institucional, así como en la cultura, políticas, presupuestos, procesos y capacitación institucionales. ECDG esperaría que la organización sin fines de lucro analizara críticamente dichos cambios, a fin de determinar si están funcionando o no. Una forma en que ECDG sugiere hacer esto es mediante una investigación participativa en acción. En la herramienta 9 describimos este proceso (Selener, 1997).

### Herramienta 10: Estándares de evaluación interna

Para determinar si la organización sin fines de lucro está utilizando su recientemente desarrollada capacidad de evaluación de manera efectiva, ECDG recomienda emplear un conjunto de estándares especialmente diseñados para la evaluación interna o autoevaluación por la Sociedad de Evaluación del Reino Unido (UKES, 2005).

Detrás de la filosofía de ECDG sobre la *capacidad de evaluación* se encuentra la idea de que las organizaciones sin fines de lucro deben crear un entorno que sea *evaluativo* por naturaleza. Cuando se toman pasos concretos para desarrollar un entorno de esta naturaleza, las personas que forman parte de la organización sin fines de lucro pensarán naturalmente de una manera evaluativa acerca de la forma en que se desempeñan los trabajos, la forma en que se proveen los servicios y cuán bien gerenciada está la organización. ECDG se ha propuesto ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a desarrollar una mentalidad más evaluativa, proporcionándoles información, llevando a cabo capacitaciones y facilitando el cambio institucional. ECDG ha creado su caja de herramientas para apuntalar dichos esfuerzos.

## Referencias

- Bardach, E. (2000). A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving (segunda edición). Nueva York: Chatham House.
- Broholm, R. (1990). The power and purpose of vision. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.
- Conley-Tyler, M. (2005). A fundamental choice: Internal or external evaluation? Evaluation Journal of Australasia, New Series 4(1 y 2), pp. 3-11.
- Horn, J. (2001). A checklist for developing and evaluating evaluation budgets.  
[www.wmich.edu/evalctr/checklists/evaluationbudgets.htm](http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/evaluationbudgets.htm)
- Horton, D.; Alexaki, A.; Bennett-Lartey, S.; Brice, K.; Campilan, D.; Carden, F.; de Souza Silva, J.; Duong, L.; Khadar, I.; Maestrey Boza, A.; Kayes Muniruzzaman, I.; Perez, J.; Somarriba Chang, M.; Vernooy, R.; y Watts, J. (2003). Evaluating capacity development: Experiences from research and development organizations around the world. Países Bajos: International Service for National Agricultural Research (ISNAR); Canadá: International Development Research Centre (IDRC); Países Bajos: ACP-EU Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA).
- Ivancevich, J., y Matteson, M. (1993). Organizational behavior and management. Homewood, IL: Irwin.
- Marais, L. (1998). The relationship between organizational culture and the practice of program evaluation in human service organizations. Tesis doctoral inédita. Western Michigan University, Kalamazoo, MI.
- Preskil, H., y Torres, R. (1999). Evaluative inquiry for learning in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Russon, C. (2005). Tracking results and measuring effectiveness. Ponencia presentada en el taller del Banco Mundial sobre Canalización Estratégica de Recursos Globales para Pequeñas Donaciones, Washington, D.C., 7 de febrero.
- Russon, C. (2004). A decade of trends in international evaluation. The Evaluation Exchange, Vol. IX, No. 4, pp. 12 y 19. Boston, MA: Harvard Family Research Project.
- Russon, K., y Russon, C. (2005). Evaluation Capacity Development Group Toolkit. Mattawan, MI: ECDG.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. American Psychologist, 45 (2), pp. 109-119.
- Selener, D. (1997). Participatory action research and social change. Ithaca, NY: The Cornell Participatory Action Research Network.

United Kingdom Evaluation Society (2005). Guidelines for self-evaluation.

[www.evaluation.org.uk/Pub\\_library/Good\\_Practice.htm#self](http://www.evaluation.org.uk/Pub_library/Good_Practice.htm#self)

W. K. Kellogg Foundation (1998). Evaluation Handbook. Battle Creek, MI: Kellogg Foundation.