

1. Introducción

La finalidad de esta investigación es conocer si las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) españolas integran la evaluación en el ciclo de sus intervenciones. Esta investigación responde a un encargo realizado por el CECOD bajo el título: “**La integración de la evaluación en el ciclo del proyecto**”, que se enmarca dentro del programa cofinanciado por la Comunidad de Madrid titulado “Fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de los agentes de la cooperación madrileña: fortalecimiento institucional y evaluación”, en la convocatoria de 2009.

El objetivo de la investigación del CECOD era identificar cómo las ONGD gestionan las evaluaciones, si están integradas en el ciclo de gestión de sus proyectos, y si tienen un sistema de incorporación de los aprendizajes o de gestión del conocimiento. Asimismo, era importante analizar la experiencia que las ONGD han desarrollado en los procesos de evaluación, y especialmente qué cambios institucionales y de gestión de proyectos han provocado en aras de mejorar la calidad de las mismas y mejorar los procesos incorporados en la gestión.

Para ello, se estimó que las preguntas evaluativas fundamentales serían: ¿Cómo ha resultado la experiencia de evaluar los convenios? (incluye una breve identificación de quién hizo la evaluación, cuándo se hizo, cuánto costó, qué herramientas se utilizaron, valoración de la utilidad, objetivos perseguidos y calidad de las evaluaciones). ¿Han elaborado un plan de mejora concreto, que sintetice las recomendaciones recibidas? ¿Lo están aplicando? ¿cómo? ¿qué herramientas están utilizando para hacer operativos los planes de mejora? ¿Cuándo y quién las utiliza? ¿Qué ha resultado más complejo-difícil o inútil en este proceso y qué ha resultado más sencillo-creíble-útil? ¿Han incorporado cambios globales en la gestión de los proyectos o de la institución derivados del proceso de evaluación?

Para seleccionar la muestra a estudiar se tomó en cuenta que muchas ONGD que habían ejecutado intervenciones subvencionadas por la AECID a través de la modalidad de Convenios de Cooperación en las convocatorias habidas en los años 2006 y 2007, tenían la obligación de realizar evaluaciones externas intermedias y habían orientado esfuerzos institucionales para ello. Este dato aseguraba tratar con Organizaciones que habían completado un ciclo entero de evaluación, desde los Términos de Referencia (TdR), hasta la re-orientación y posible difusión de los informes y planes de mejora.

Por tanto, el objetivo de esta investigación era identificar si las ONGD que debían haber evaluado sus convenios con la AECID hasta la fecha, habían realizado la obligada evaluación, cómo la habían realizado y, sobre todo si ésta había sido útil y ello se plasmaba en si habían incorporado las recomendaciones generadas en el plan de mejora dentro del ciclo de las intervenciones (proyectos, programas o nuevos convenios) de las ONGD además, se pretendía comprender en profundidad la política de evaluación llevada a cabo por las ONGD, para diagnosticar cuáles habían sido los cuellos de botella y fortalezas en dicho proceso, con el fin de poder establecer algunas recomendaciones de mejora a la política de gestión de las evaluaciones de los Convenios.

El estudio, por tanto, se centró en la muestra de las 37 ONGD que debían haber realizado las evaluaciones intermedias obligatorias en el marco de los Convenios con la AECID en las convocatorias de 2006 (25 ONGD con convenio) y 2007 (además de algunas del 2006, 12 nuevas tuvieron convenio en 2007).

2. Marco teórico

El propósito de la investigación. La investigación surge, ante el interés del CECOD, por conocer en qué medida, el proceso de evaluación se integra en el ciclo del proyecto en las ONGD. Por lo tanto, con este trabajo se busca conocer, poner en valor, la utilidad que dichas evaluaciones han reportado a las ONGD. Utilidad, tanto para la mejora del Convenio evaluado, como para la generación de una cultura evaluativa en la propia ONGD. Complementariamente al primer objetivo de la investigación, se pretende comprender en profundidad la política de evaluación llevada a cabo por las ONGD, para diagnosticar cuáles son los cuellos de botella y fortalezas en dicho proceso, con el fin de poder establecer, algunas recomendaciones de mejora a la política de gestión de las evaluaciones de los Convenios, y promover una integración eficaz de la evaluación en la gestión de los proyectos.

La función principal de esta investigación sería producir conocimiento para la posible mejora del sistema. En este sentido, se evalúan los principales cuellos de botella, dificultades, así como fortalezas del sistema, con el fin de iluminar la gestión de posibles evaluaciones futuras. Igualmente, se tratará de concluir, con algunas recomendaciones o sugerencias, que de ser aplicadas, podrían hacer que el sistema funcionase mejor, destacando también, aquellas que se han identificado como fortalezas, en algunos de los casos estudiados, con el fin de iluminar otros casos (ONGD).

Aunque esta investigación no pretende rendir cuentas, sino que su principal función es **comprender** el proceso de evaluación, para **iluminar**, para poder facilitar conocimiento que pueda mejorar el sistema. La investigación aportará información sobre el grado de utilidad de las evaluaciones realizadas, lo que de alguna manera, es información que podría ser utilizada, a modo de **rendición de cuentas**, en cuanto a la utilidad de los recursos y esfuerzos invertidos, para realizar dichas evaluaciones (todas ellas realizadas con financiación pública proveniente de la AECID).

Siguiendo a Stake, podríamos decir, que esta investigación no pone su foco de atención en la medición de resultados del sistema evaluado, sino que se centra sobre todo, en la **comprensión profunda** de la naturaleza del evaluando, en concreto en sus logros y puntos fuertes, así como en sus limitaciones y cuellos de botella. Es decir, se busca la calidad en sentido holístico (Stake, 2006: 85). Información, que pueda ser utilizada por quien la reciba, para la toma de decisiones o simplemente para la autorreflexión.

Por tanto, esta investigación tratará de hacer de manera “comprensiva-respondiente”, que más que un modelo, responde a una actitud, lo que supone basarse en la experiencia y estar orientada a la comprensión, entendimiento del sistema objeto de investigación. Su enfoque principal, no es por tanto, una investigación basada en estándares, orientada a la medición, el enfoque predominante es el “comprensivo”, pues se tratará de atender a los intereses y preocupaciones de los principales agentes implicados, las ONGD. Por ello, la investigación se hará, siguiendo un **modelo sistémico, en base a la teoría del programa**, ya que como se recoge en Ligeró (2011), “la evaluación de la teoría del programa, tiene como finalidad, comprender las cadenas o secuencias causales, que provocan los resultados. Su intención es saber, por qué han ocurrido las cosas. Cuando se sabe el porqué, es cuando se puede mejorar, proponiendo recomendaciones enfocadas y concretas, que atañen a la totalidad de la intervención (Ligeró, 2011: 44)”.

Por lo tanto, en base a la teoría del programa, se tratará de analizar, tanto el logro de los resultados, como el desarrollo de los procesos, para ver cómo han contribuido al logro de dichos resultados. Analizando los

procesos en profundidad y cómo estos se han dado, podremos obtener mucha más información, para detectar los cuellos de botella y fortalezas del sistema de evaluación. Igualmente, analizando los principales elementos de la estructura, podremos determinar, si estos eran suficientes, adecuados, limitantes, etc. En cualquier caso, el énfasis de esta evaluación, radicará especialmente en los procesos, pues la principal finalidad del estudio, es saber las causas del grado de utilidad, que han reportado para las ONGD, las evaluaciones realizadas.

En cuanto a nuestra **perspectiva paradigmática de investigación**, nos basamos en un **enfoque constructivista**, (ni en el positivismo puro científico, ni en el participativo, co-creación, basado en la acción-reflexión). La evaluación comprensiva, no es considerada participativa, tal y como es entendida, en la definición de “evaluación participativa”, como un paso, que va más allá de la “evaluación democrática” (Stake). Sin embargo, sí se generarán distintos momentos de **participación** del CECOD, y de las propias ONGD, enfocados a la determinación de necesidades informativas para el estudio, y a la revisión y discusión de los avances, en el proceso de evaluación, llevado a cabo por los investigadores. La evaluación de la calidad holística precisa de una gran cantidad de datos, tanto cualitativos como cuantitativos. Son importantes, tanto las mediciones basadas en criterios, como las percepciones subjetivas (Stake, 2006: 87). Por ello, se busca la **triangulación de información**, mediante la recogida de la misma, con **herramientas cuantitativas y cualitativas**. Por último, en cuanto a la interpretación de los resultados, es importante destacar, que en la evaluación comprensiva, el valor final suele establecerse, tras sucesivas depuraciones del juicio personal. Para ello en este caso, sumamos la idea de "consenso de interpretaciones", al disponer de dos investigadores, que deben consensuar sobre las interpretaciones hechas al estudio. La triangulación citada, permitirá distinguir, entre lo que son interpretaciones fiables y simplemente opiniones particulares del evaluador.

3. Lógica de intervención y metodología de la evaluación

En este capítulo, se describen las fases, que se siguieron para el diseño de la investigación.

Como se ha explicado, el objetivo de la investigación, era dar respuesta, al encargo del CECOD reflejado en la pregunta: ¿cómo las ONGD están integrando la evaluación dentro del ciclo del proyecto?

Para dar respuesta a esta pregunta, el equipo investigador optó por reconstruir la teoría del programa, que subyacía a la política de evaluación seguida por las ONGD, (siempre en el marco de los Convenios con la AECID), y analizar cómo sus diferentes componentes (estructura y procesos), así como las relaciones entre éstos, influían en mayor o menor grado, en la cadena de resultados, cuyo último fin, era precisamente, la pregunta hecha por el CECOD: ¿la política de evaluación, a través de todos sus componentes, hace que las ONGD integren la etapa de evaluación dentro del ciclo del proyecto?

La construcción de la teoría del programa se hizo según figura en el final de este apartado. Se identificaron los elementos estructurales que podrían estar influyendo, en el grado de utilidad de las evaluaciones. Se identificaron los subprocesos, que constituían el proceso de evaluación, llevado a cabo por las ONGD. En la dimensión de resultados, se optó por fijar de antemano solo uno: el grado de utilidad, que había reportado para las ONGD, el proceso de evaluación, y tratar de indagar sobre todos los posibles efectos, que había producido el proceso de evaluación.