

# Atributo #Evaluación

Algunos apuntes sobre lo que hemos reflexionado y aprendido sobre este atributo que da forma a los proyectos de colaboración público-social.



ATRIBUTOS CLAVE PARA LA COLABORACIÓN PÚBLICO-SOCIAL

## 03 EVALUACIÓN

Evaluar la eficacia de las acciones en un proceso ayuda a comprender en qué medida favorecen la consecución de objetivos. Esto cobra mayor importancia cuando son iniciativas promovidas por la Administración Pública donde la rendición de cuentas es un factor determinante.

Evaluar no es (únicamente) medir. A los resultados numéricos objetivos les acompaña una capa cualitativa. Los números significan según la pregunta, el objetivo a alcanzar o el criterio con el que evaluar.

La evaluación es un proceso de mejora, no un fin en sí mismo. Evaluar consiste en generar un método riguroso y documentado que facilite su trazabilidad, de forma que si alguien repite el mismo proceso pueda llegar a los mismos resultados, o similares. La evaluación es un proceso subjetivo y abierto a interpretaciones, pero nunca arbitrario.

Estas son algunas claves que nos servirán para entender y atender la evaluación de nuestras acciones.

### ANTE LA COMPLEJIDAD, SENCILLEZ

Conscientes de la complejidad de los procesos de colaboración necesitamos naturalizar algunas claves que sirvan de brújula para saber si contribuimos al propósito de una manera ágil.

En tu proyecto, ¿qué tipo de preguntas sirven para interiorizar y naturalizar una evaluación más constante? En qué momento es preferible: ¿Esta acción refuerza el estilo de relación que queremos construir?

### EVALUAR PARA APRENDER Y AVANZAR

Necesitamos recuperar el sentido de los procesos, las herramientas y los hitos de evaluación. Son la fuente del refuerzo de iniciativas, de la mejora continua y de la innovación. Es urgente reflexionar desde y para la práctica.

En tu proyecto, ¿de qué manera llevas a la nueva planificación lo aprendido en ciclos anteriores? ¿En qué momentos han sido más útiles los aprendizajes?

### CONCRETAR INTANGIBLES PARA MEDIR Y EVALUAR

Necesitamos ser capaces de imaginar todos los impactos posibles, visualizarlos, describirlos, compartirlos... Conversar sobre las razones más profundas y explicitarlas.

En tu proyecto, ¿qué cuestiones son diferentes tras el proceso? Si grabamos un momento, una vez finalizado el proceso, y comparamos el inicio con el del estado inicial, ¿cómo sabemos si cada momento corresponde cada cual?

### DEFINIR LA EVALUACIÓN AJUSTA EL PROYECTO

Reflexionar sobre qué es y qué no es nuestro proyecto, permitirá ajustar expectativas y evitar generar desconfianza hacia iniciativas cuyos resultados, muchas veces, son intangibles.

En tu proyecto, ¿cómo y cuándo se define la duración? ¿Cómo se evalúa en la definición del proyecto o es una batería perdida? ¿Se consiguen los objetivos del proyecto con quienes forman parte de él?

### EVALUAR LO QUE NO FUNCIONA

Si un proyecto no es exitoso no queremos comunicarlo; nos limitamos a extraer conclusiones individuales, sin ser conscientes de cuánto podemos aprender de los errores.

En tu proyecto, ¿cómo comunicáis los resultados de la evaluación? ¿Cómo sabéis que lo realizado va a favor, o no, de vuestros objetivos? ¿Cómo aprendéis de los errores? ¿Cómo reforzáis una cultura donde poder experimentar?



[www.bherria.eus](http://www.bherria.eus)

Fruto del trabajo y los aprendizajes recogidos durante estos últimos años en Bherria hemos definido una serie de 10 atributos que facilitan una forma de comprender, comparar y analizar las claves de éxito de las experiencias de colaboración público-social.

Este documento recoge las reflexiones y principales claves del proceso de investigación específica sobre el tercer atributo: la Evaluación. (3 de 10).  
Más información en [www.bherria.eus/es/evaluacion](http://www.bherria.eus/es/evaluacion)

Bherria es una iniciativa de:



**BOLUNTARIOTZAREN**  
**EUSKAL KONTSEILUA**



**CONSEJO VASCO**  
**DEL VOLUNTARIADO**

Este documento está publicado en enero de 2023 bajo licencia CC-BY-SA 4.0 —versión actual y posteriores—, que asegura su libre distribución y permite un uso libre y creación de obras derivadas del mismo siempre que se cite la fuente y se comparta bajo la misma licencia.

[www.bherria.eus](http://www.bherria.eus)

## Sobre #Evaluación

La evaluación se ha establecido como un aspecto cada vez más demandado en todos los ámbitos. Evaluar la eficacia de las acciones que ponemos en marcha ayuda a comprender en qué medida dichas acciones nos acercan al cumplimiento de los objetivos que fijamos. Esto cobra aún más importancia cuando se trata de iniciativas facilitadas o promovidas desde la Administración Pública donde la rendición de cuentas debería ser, no sólo necesaria, sino inevitable.

Sin embargo, actualmente, las evaluaciones tienen un marcado carácter resultadista que hace especial énfasis en los números absolutos. Una forma de análisis que, aunque pueda resultar muy útil para determinados proyectos y sectores productivos, es insuficiente cuando se trata de políticas públicas cuyos objetivos se centran en la colaboración de las instituciones con la ciudadanía para abordar retos e inquietudes sociales.

Evaluar no es (únicamente) medir. A los resultados numéricos objetivos les acompaña una capa cualitativa. Los números significan en función de la pregunta, el objetivo a alcanzar y/o el criterio con el que evaluar.

La evaluación es un proceso de mejora, no un fin en sí mismo. Evaluar consiste en generar un método riguroso y bien documentado que facilite su trazabilidad, de forma que si alguien repite el mismo proceso pueda llegar a los mismos resultados, o bastante similares. La evaluación es un proceso subjetivo y abierto a interpretaciones, pero nunca arbitrario.

# Aportes para la conceptualización

En este texto recogemos algunas claves para entender y atender la evaluación de los proyectos de colaboración público-social:

1. Establecer criterios de evaluación es una ocasión para redefinir el proyecto.
2. Concretar intangibles para medir y evaluar.
3. Tiempo y prioridades.
4. Conciencia para reforzar vínculos personales y trama comunitaria.
5. Ante la complejidad del reto, es preciso hacer más naturales y sencillas algunas preguntas.
6. Evaluar para aprender y modificar prácticas, actitudes y culturas
7. Evaluar lo que no funciona .

# 1- Establecer criterios de evaluación es una ocasión para redefinir el proyecto

**Definir los criterios de evaluación es una tarea que, realizada previamente al desarrollo del proyecto, nos ayuda a tomar mayor conciencia sobre aquello que queremos conseguir y qué acciones vamos a activar para lograrlo.**

Entender cómo funciona el proyecto a evaluar es clave para la generación de una narrativa común en torno a la evaluación: ¿cuál es el fin último por el que evaluamos? ¿Para rendir cuentas, para aprender, para ambas...?

Al estructurar el método de evaluación actualizaremos el peso de sus objetivos. Al identificar qué actividades se van a evaluar podremos aventurar si proyectamos activar acciones suficientes para alcanzar los objetivos. Y al definir qué dimensiones de valor son más relevantes en el proyecto (ver tip 1), podremos redefinir el proyecto para que su impacto, a priori, sea el deseado.

Es en este punto, ayuda determinar dónde se quiere poner el foco, asumiendo que hay cuestiones que, aun pudiendo ser importantes, quedan fuera de la evaluación. Además, si esto va acompañado de elementos gráficos nuestra narrativa se entenderá mucho mejor. Realizar una comunicación efectiva sobre qué es y qué no es nuestro proyecto nos permitirá ajustar expectativas y evitar generar desconfianza hacia proyectos cuyos resultados, muchas veces, son intangibles.

**En tu proyecto, ¿cómo y cuándo se define la evaluación? ¿Incide la evaluación en la definición del proyecto o es una batalla perdida? ¿Se comparten los objetivos de cada proyecto con quienes van a formar parte de él?**

## 2- Concretar intangibles para medir y evaluar

**Necesitamos separar nuestro propósito en hitos o claves que podamos describir para comparar la situación inicial con el resultado del trabajo realizado. Muchos de nuestros anhelos y necesidades están conformados por material intangible. Queremos atrapar parte de esta realidad para tenerla más presente.**

Tenemos que ser capaces de imaginar todos los impactos posibles, visualizarlos, describirlos, compartirllos... Emergen aspectos vinculados a los resultados, y también al proceso. Además, descubriremos algunas claves que serán difíciles de medir. Por ejemplo, si nos preguntamos, ¿qué significa que un proceso sea empoderador de la ciudadanía?, podemos pensar en personas más autónomas, en organizaciones que tejen red con otras organizaciones, en una mayor cantidad de propuestas que llegan al ayuntamiento, en fiestas populares impulsadas por asociaciones en los barrios...

Otro ejemplo que evidencia esta realidad, y puede ser una oportunidad, es la necesidad de llevar nuestros procesos a los procedimientos vinculados a contratación. Conversar sobre las razones más profundas y explicarlas en un cuadro que pueda ayudarnos a valorar aquello que queremos valorar.

**En tu proyecto, ¿qué cuestiones concretas son diferentes tras el trabajo? Si grabamos el momento, una vez finalizado el proceso, y comparamos el video con el del estado inicial, ¿cómo sabemos a qué momento corresponde cada grabación?**

### 3- Tiempo y prioridades

**Queremos aprender de/con todas las fases del proyecto. Por eso, atenderemos a la evaluación en el previo (fase diseño), durante (fase de desarrollo) y posterior (fase de resultados). Sin embargo, evaluar en profundidad requiere de recursos con los que no siempre contamos (energías, tiempos, personas), y es importante acotar para no caer en la parálisis por exceso de análisis.**

Es habitual que sintamos la evaluación como una injerencia externa, como una exigencia que nos viene de fuera e interrumpe como un obstáculo ajeno al proyecto. Atendemos a la evaluación en los límites del proyecto: en lo temporal, una vez concluido; en el proceso, medimos sólo los impactos del resultado final; incluso en el equipo que forma parte de la evaluación, participa el equipo técnico sin contar con la opinión o valoración de las partes implicadas.

Una evaluación consciente implica destinar más tiempo durante todas las fases del proyecto. Comienza en el diseño del proyecto tomando conciencia de los objetivos a alcanzar; las acciones impulsadas para alcanzar esos objetivos; y los valores diferenciales del proyecto (dimensiones). Continúa en el desarrollo, permitiendo modificar el proyecto si resultase necesario; y termina cuando el proyecto llega a su fin ofreciéndonos una visión global de la que extraer aprendizajes.

Esto nos puede colocar en claves de querer controlarlo todo: medir todos los impactos, no dejarnos nada sin cuantificar con bases de datos que recojan hasta el más pequeño resultado de todas las acciones durante todas las fases del proyecto. Y esto resulta ingestible. Por tanto, debemos acotar la evaluación. Y, para hacerlo, contamos con algunas estrategias:

- **Priorizar objetivos:** no evaluar todas las acciones o actividades de nuestro proyecto, pero sí asegurar que mediremos y evaluaremos todos los objetivos de nuestro proyecto.
- **Priorizar actividades:** poner especial atención en la evaluación de nuestras acciones, midiendo y observando todas ellas, o una selección de aquellas que consideramos fundamental evaluar, aunque esto suponga dejar fuera de la evaluación alguno de los objetivos con menor peso.
- **Priorizar dimensiones:** atendiendo al peso de las 7 dimensiones de evaluación para nuestro proyecto (ver tip1 ), focalizar los recursos en medir aquellas dimensiones prioritarias, aunque esto suponga no evaluar todos los objetivos o actividades de nuestro proyecto.

En tu proyecto, **¿qué recursos y tiempos se dedican a la evaluación?**  
**¿Cómo se decide qué es más importante evaluar? ¿Quiénes, qué y en qué momentos se miden los proyectos?**

## 4- Conciencia para reforzar vínculos personales y trama comunitaria

**Es importante que seamos capaces de planificar, evaluar y ajustar nuestros proyectos para que sirvan de lugar de encuentro recurrente entre personas y organizaciones. Queremos saber si estos procesos contribuyen a reforzar relaciones y tejer colaboraciones y apoyos.**

El propósito de muchas de estas acciones que llamamos "comunitarias" apunta a contribuir a que se establezcan relaciones recurrentes. No todas las acciones que realizamos tienen este objetivo, pero todo lo que facilita estas relaciones recurrentes ayuda a nuestros objetivos e impacta. Y es así por dos razones:

- Es difícil que respondamos a los retos complejos de una manera individualizada. Necesitamos de la inteligencia colectiva y del refuerzo de la trama comunitaria.
- Y, además, contamos con la evidencia del capital social como una fuente de recursos para todas las personas y, por tanto, una oportunidad para la cohesión social.

Necesitamos planificar nuestros proyectos y procesos para responder a este fin. Es importante que esta dimensión sea una de las que explicitamos en nuestra matriz de indicadores y nos preguntemos qué tipo de impactos, a nivel relación y de refuerzo del tejido, tendrán nuestras acciones.

Es preciso transitar de una evaluación vista como una batería de indicadores a una evaluación diseñada en torno a conversaciones. Abrir la conversación con agentes importantes de la comunidad con la que necesitamos seguir trabajando es una oportunidad para seguir tejiendo. Además, muchos de estos procesos son transversales e implican a áreas diferentes dentro de las instituciones. Y esto también hay que considerarlo como una oportunidad.

**En tu proyecto, ¿cómo aprovecháis los espacios de evaluación para reforzar los vínculos entre las personas, organizaciones y el alineamiento con el propósito del proceso? ¿Cómo se marchan las personas después de un encuentro? Podemos incluir en nuestros formularios de satisfacción preguntas como, por ejemplo: ¿Has conocido personas u organizaciones nuevas? ¿Con quién vas a quedar para seguir valorando una mayor colaboración?**



## 5- Ante la complejidad del reto, es preciso hacer más naturales y sencillas algunas preguntas

**Conscientes de la complejidad de los procesos de colaboración necesitamos naturalizar e interiorizar algunas claves que sirvan como una brújula más cotidiana. Casi como una definición de cinco puntos que nos ayudarían a saber si estamos contribuyendo a nuestro propósito.**

Somos conscientes de la complejidad de los procesos de colaboración público-social. Que un proceso sea satisfactorio depende de muchos factores, algunos se encuentran fuera de nuestro ámbito de incidencia y muchos otros pertenecen al terreno de lo relacional. Esta complejidad, a veces, nos supera.

Todos sabemos correr, pero no todo el mundo sabe correr bien. Los y las profesionales tienen una técnica para correr, pero no puedes correr toda la vida pensando si lo haces bien o lo haces mal. Necesitamos identificar cuatro o cinco claves e integrarlas de una manera natural.

Resulta inmanejable establecer un gran listado de indicadores para valorar si cada acción que desarrollamos va a favor o en contra del propósito del proceso. Necesitamos identificar algunas señales o preguntas sencillas que puedan ayudarnos a tener cierta conciencia que nos ayude a orientar y corregir nuestras propuestas.

En tu proyecto, **¿qué tipo de preguntas os sirven para interiorizar y naturalizar una evaluación más constante? En qué momento os realizáis preguntas como, por ejemplo: ¿Esta acción refuerza el estilo de relación que queremos construir? ¿Cuántas veces me han llamado personas vinculadas al proyecto? ¿Qué aspectos más biográficos conozco de estas personas?**

## 6- Evaluar para aprender y modificar prácticas, actitudes y culturas

**Necesitamos recuperar el sentido de los procesos, herramientas e hitos de evaluación. Son la fuente del refuerzo de iniciativas, la mejora continua y de la innovación. Es urgente reflexionar desde y para la práctica.**

Hay una presión para entregar y realizar informes que muchas veces no tienen impacto. Algunos ni siquiera se leen. Es una contradicción y resta valor a la evaluación; es preciso recuperar el hito de la evaluación como una oportunidad para el aprendizaje y el reajuste de acciones futuras.

Los informes finales suelen ser más descriptivos que evaluativos, y aquí se pierde una oportunidad. Definimos los objetivos al comienzo del proyecto, pero suele ser difícil establecer indicadores en ese momento. Ante esta dificultad, solemos disociar la evaluación más cuantitativa de las reflexiones vinculadas a los aprendizajes.

Hay aprendizajes que se quedan en la piel. Aquella vez que una persona invitada por su rol técnico se desmarcó de su rol para dar sus opiniones, por ejemplo, te lleva a ser muy explícito en las expectativas y en la invitación. Hay otras claves que son más complejas y es importante que partamos del texto donde recogimos evaluación y aprendizajes para planificar futuros.

Necesitamos también construir espacios de confianza para favorecer procesos de autocrítica y de evolución personal/ profesional y colectiva/ organizacional. Hay aprendizajes más instrumentales y otros que nos invitan a modificar actitudes y culturas.

También es clave que esta evaluación pueda ser compartida y llegue a todas las personas que contribuyen al proyecto de una o de otra manera.

**En tu proyecto, ¿de qué manera traéis a la nueva planificación lo aprendido en ciclos anteriores? ¿En qué momentos han sido más útiles los aprendizajes? ¿Qué hicistéis? ¿Cómo reflexionáis sobre las competencias personales necesarias para seguir trabajando? ¿Cómo trasladamos al resto de compañeros y compañeras la necesidad de gestionar nuevos procedimientos y culturas?**

## 7- Evaluar lo que no funciona

**Los proyectos exitosos y satisfactorios son motivadores. Evaluarlos de forma participada y pública nos ayuda a enorgullecernos. Por el contrario, cuando un proyecto no es exitoso no queremos hacer demasiado ruido y nos limitamos, en el mejor de los casos, a extraer conclusiones individuales. No somos conscientes de cuánto podemos aprender de aquello que fue mal.**

En este tipo de proyectos y procesos participativos necesitamos convenir, desde el comienzo, que termine como termine el proceso vamos a reflexionar y aprender sobre el mismo. Evaluar también exige abrirnos. Y esto está vinculado con la transparencia y la autocrítica.

Necesitamos ser transparentes y comunicar estos errores. No se asume políticamente aquello que no funcionó bien. Los procesos son deudores de una necesidad de rendimiento político y comunicativo; y si las personas que ejercen responsabilidad de gestión hacen autocrítica, es la oposición quién aprovecha la situación.

Esta dinámica de defensa y ataque tiene como consecuencia que no tengamos una cultura de aprendizaje desde el error. No se encuentra en las personas con responsabilidad política, ni tampoco en perfiles técnicos/as, ni en la ciudadanía.

Esta presión por no mostrar lo que entendemos como debilidad, nos impide aprender colectivamente y construir una base más sólida para futuros proyectos. Además, no evaluar un proyecto que ha terminado mal nos imposibilita identificar los posibles impactos positivos.

**En tu proyecto, ¿cómo comunicáis los resultados de la evaluación? ¿Cómo sabéis que lo realizado va a favor, o no, de vuestros objetivos? ¿Cómo aprendéis de los errores? ¿Cómo reforzáis una cultura donde poder experimentar y hacer diferente? ¿Cómo acompañáis a todas las partes implicadas a asumir las dificultades y seguir trabajando?**

## Tips sobre evaluación

Recogemos algunas ideas y herramientas que pueden resultar de ayuda para entender, integrar y desarrollar un propósito compartido.

## Las 7 dimensiones de los procesos de innovación ciudadana propuestas por Civímetro

Las dimensiones dentro del proyecto Civímetro surgen de la necesidad de visibilizar y poner en valor las características propias de los procesos de innovación ciudadana.

Se considera que una iniciativa tiene un buen encaje con esta propuesta si, al menos, cuatro dimensiones son relevantes para sus objetivos y maneras de hacer. Cada dimensión tiene varios aspectos que describen acciones concretas, hechos observables y medibles.

Estas son las 7 dimensiones: Gestión distribuida, Organización adhocrática, Dinámica experimental, Comunidad inclusiva, Rendición de cuentas, Alcance glocal y Diseño abierto.

En este enlace tenéis más información para profundizar:  
<https://civimetro.org/marco-metodologico/dimensiones>.

## Objetivos Evaluables

Coincidimos en la idea de que definir los objetivos es un primer paso común en los planes de evaluación. Así mismo, es un ejercicio a realizar de manera colectiva entre las personas encargadas del proyecto, y los y las evaluadoras externas, para poner en común puntos de vista sobre el planteamiento y futuro desarrollo del mismo.

No obstante, no resulta sencillo concretar estos objetivos y enunciarlos de forma clara y unívoca. Desde Civimetro nos invitan a seguir una estructura para crear esos objetivos que aseguran su futura correlación en indicadores medibles y evaluables. Cada objetivo deberá incluir los mismos elementos de redacción:

1. Verbo.  
En infinitivo la acción principal del objetivo.
2. Población.  
Grupo concreto en el que se quiere incidir (ej: no 'la ciudadanía' -en general-, sino 'las vecinas del barrio').
3. Aspecto.  
Aquella mejora o condición a tomar en cuenta en el grupo poblacional.

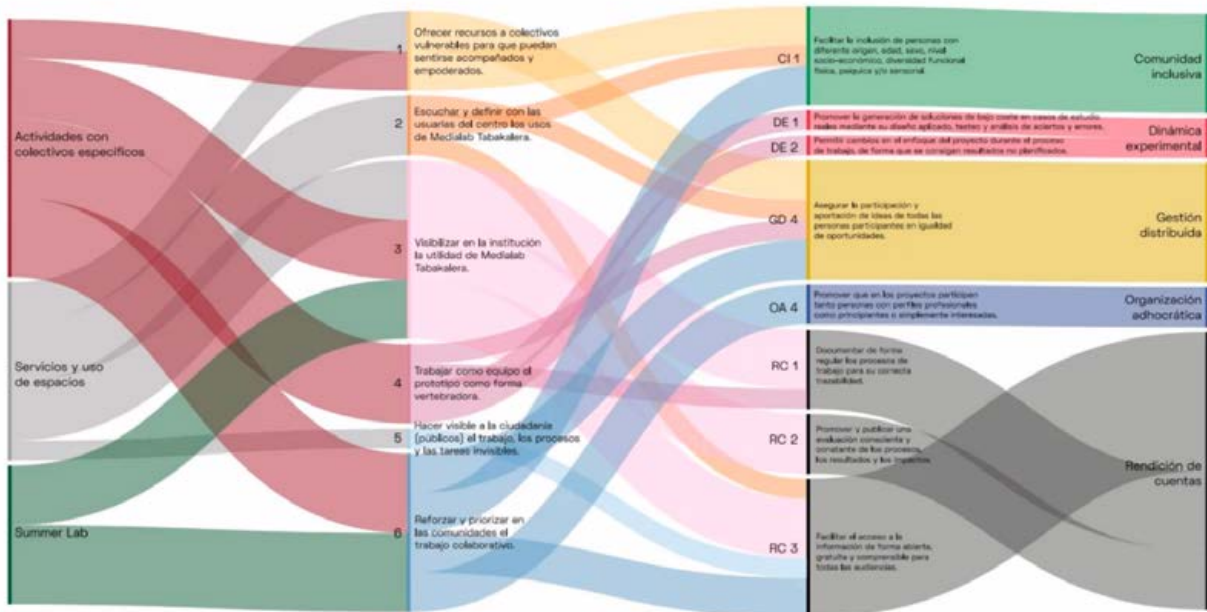


# Visualización de datos en procesos de evaluación

La visualización de datos implica un proceso de búsqueda generación, interpretación y comparación de datos que, por medio de la representación gráfica de los mismos, permite a las personas un tipo de acceso a la información que facilita la generación de conocimiento. Creemos que la visualización de datos contribuye a hacernos conscientes de los impactos de los proyectos.

También es pertinente que las visualizaciones donde presentamos estos datos puedan devolvernos información sobre el colectivo al que hemos contribuido y, de alguna forma, cuáles han sido las aportaciones más individuales. De esta manera, podremos ver la complejidad de las interacciones y de los resultados globales junto al rastro que dejamos de manera más individual.

En esta página web podéis experimentar a traducir vuestros datos en diferentes visualizaciones <https://www.rawgraphs.io>. Civímetro utiliza este recurso.



Bherria Prestakuntza - 27/10/2020  
¿Cómo medir lo invisible? Evaluación de procesos de innovación ciudadana

hola@civimetro.org  
Pascual Pérez + Maje Reig

## Otros ejemplos a modo de buenas prácticas: cláusulas sociales de REAS y la guía de evaluación del Ayuntamiento de Pamplona.

### Cláusulas sociales, compra pública responsable y balance social

El trabajo realizado por diferentes organizaciones sobre cláusulas sociales y la compra pública responsable plantea incorporar de forma transversal criterios éticos, medioambientales y sociales a la hora de adjudicar y ejecutar los contratos públicos. Lo rescatamos en este espacio porque es un ejercicio interesante llevar aspectos vinculados al impacto social a criterios objetivos, a terrenos que destacan por la objetividad y la rigurosidad. Rescatamos estas publicaciones de REAS.

Otro espejo al que mirar puede ser el de balance social:

<https://reas.red/auditoria-balance-social>

<https://reaseuskadi.eus/hacemos/auditoria-social>

### Guía evaluación: Herramientas prácticas para la evaluación de políticas de participación del ayuntamiento de Pamplona

Traemos también a este texto el trabajo realizado por la [cooperativa Aradia](#) para el Ayuntamiento de Pamplona. Para elaborar este mapeo pensaron que podría ser útil usar una metáfora muy ligada con la naturaleza de la participación: un ÁRBOL DE HERRAMIENTAS. De esta manera diferencian herramientas de tierra (accesibilidad, capacitación, creatividad, inclusión, transparencia y transversalidad), de raíz (capacidad de propuesta, escenario de partida, planificación de recursos y objetivos), troncales (devolución, dinamización, información y (re)conocimiento), de rama (alcance de la participación, liderazgos y redes) y de fruto (autonomía ciudadana, cogestión institucionalizada, compromiso vinculante, cultura política y empoderamiento).

Es un trabajo muy útil y está publicado y compartido en este enlace:

[www.oidp.net/docs/repo/doc574.pdf](http://www.oidp.net/docs/repo/doc574.pdf)





Urtarrilak 2023 enero  
[www.bherria.eus](http://www.bherria.eus)