

## **El hecho de ser evaluado: tensiones y esperanzas**

### *Movimento de Organizaçao Comunitária*

---

El Movimento de Organizaçao Comunitária (MOC) (Movimiento de Organización Comunitaria) es un centro de asesoramiento multidisciplinar para organizaciones comunitarias en la región de Feira de Santana, en el noreste de Brasil. Durante 25 años se ha dedicado a la organización educativa y social en áreas como la agricultura, la tecnología apropiada, la sanidad, la organización de la mujer, los proyectos económicos a pequeña escala, los sindicatos y la expresión cultural.

OXFAM (GB) empezó a financiar el trabajo del MOC en 1972 y en 1988 aportaba aproximadamente el 7% de su presupuesto total. En 1990/1991 OXFAM encargó a una institución brasileña –la Fundación Joaquim Nabuco– que llevara a cabo una evaluación. Debía incluir extensas entrevistas con el personal del MOC y una pequeña investigación sobre el terreno en las comunidades en las que operaba el MOC.

OXFAM siguió financiando el trabajo del MOC después de finalizada la evaluación, pero, tras haber cambiado sus prioridades de financiación, no tiene intención de proporcionar más ayuda de la que se compromete a dar actualmente.

El MOC escribió este artículo con el fin de expresar qué se siente al ser objeto de una evaluación.

### **La propuesta de evaluación**

Normalmente, las ONG (entre ellas el MOC) incluyen la evaluación entre sus actividades habituales. Sin embargo, con frecuencia, las agencias donantes insisten en llevar a cabo evaluaciones con objetivos muy específicos y detallados que involucran o que están coordinadas por personal ajeno a la organización. Esto fue lo que nos propuso OXFAM. ¿Cómo nos sentimos al respecto?

La primera cuestión que nos planteamos fue si, siendo realistas, podíamos rechazar la propuesta. Al fin y al cabo, estábamos tratando con nuestros financiadores. Al final, sentimos que no nos podíamos negar. Hubiera sido de mala educación.

Había otro tema que nos preocupaba: ¿Quién llevaría a cabo la evaluación? ¿Cuáles serían sus contactos? ¿Qué postura ideológica representaría? Y ¿Quién vería el informe final? El MOC está vinculado a muchas organizaciones locales y agencias de financiación. Cada agencia donante tiende a destinar sus fondos a un área en particular de nuestro trabajo y por lo tanto espera cosas muy específicas de nosotros. Las posibles repercusiones de esta evaluación nos tenían verdaderamente preocupados. Esta preocupación tenía mucho que ver con como se comportan los organismos de financiación y con como comparten la información entre sí. Por ejemplo, algunos nos pedían que compartiéramos el informe con ellos incluso antes de acabar la fase de recogida de información.

Otra cuestión era el hecho de que al ser evaluados, de manera implícita se estaba juzgando nuestra propia competencia. Hasta cierto punto, la supervivencia de la organización estaba

pendiente de un hilo. Pero ¿quién define el significado de la competencia en el contexto de la organización social? OXFAM siempre aseguraba que el hecho de que la financiación continuara o no, no dependía de la evaluación. Sin embargo, a nosotros nos daba la impresión de que la obtención de nuevas ayudas dependería de que el resultado de la evaluación fuera positivo.

Todo esto nos llevaba a no saber muy bien qué pensar acerca de la evaluación. Por un lado, había gente de fuera invadiendo nuestro espacio, cuestionando elementos de nuestro trabajo con los que estábamos comprometidos y que significaban mucho para nosotros –y de esta manera, juzgando nuestras vidas–. Por otro lado, era una oportunidad para cuestionarnos a nosotros mismos, para examinar nuestro trabajo con mayor profundidad sin involucrarnos demasiado emocionalmente. Además, puesto que había cierto conflicto interno respecto a lo que hacíamos y por qué lo hacíamos, la evaluación nos daba la oportunidad de expresar estas preocupaciones y puede que nos ayudara a comprender como mejorar nuestra contribución al movimiento popular.

### **El proceso de evaluación**

La manera en la que se desarrolló el proceso de evaluación fue enriquecedora y contradictoria a la vez. En cierto modo, nos obligó a detenernos a reflexionar y aprender de lo que estábamos haciendo.

Un aspecto especialmente positivo de esta experiencia fue las entrevistas individuales que los investigadores mantuvieron con cada miembro del equipo, las cuales nos ayudaron a reflexionar sobre nuestro trabajo en lugar de responder lo primero que se nos viniera a la cabeza. También hubo algunas sesiones colectivas que fueron bastante reveladoras.

Nos pidieron mucha información: sobre la vida de la organización, sobre la relación que tenía con el contexto social más amplio, detalles sobre nuestros proyectos, cuentas, procedimientos e informes. Supuso un gran esfuerzo por nuestra parte, pero tratamos de involucrarnos al máximo en el proceso y de una forma abierta, precisamente porque éramos nosotros los que nos jugábamos algo. Se comprobaba todo lo que decíamos y hacíamos. Sin embargo, de vez en cuando, nos preguntábamos si estábamos actuando de manera seria, honesta o sencillamente ingenua. ¿Merecía la pena ser tan abierto y sincero?

A pesar de las buenas intenciones de los evaluadores, la evaluación, por lo que representaba, en realidad suponía una carga. No todos tenían ganas de seguir adelante con ella. A veces nos sentíamos como si nos estuvieran vigilando. En las visitas de campo, cuando los miembros de los equipos acompañaban a los evaluadores, nos tentaba la idea de mostrarles sólo aquellos aspectos de nuestro trabajo que sabíamos que funcionaban bien en esos momentos. En la práctica, para el estudio de caso, seleccionamos deliberadamente los grupos que sabíamos que tenían problemas; planteamos cuestiones que revelaban los contactos personales en ciertos proyectos; cuestionamos el comportamiento autoritario de los líderes comunitarios, etcétera. Al final, optamos por ser totalmente abiertos a la hora de compartir la información y la documentación del MOC.

Para nosotros, una serie de tensiones complicaban todo el asunto: la necesidad de seguir teniendo fe en el proceso (a fin de cuentas, ¡la renovación del acuerdo de financiación dependía de los resultados!); una discusión poco fructífera sobre nuestros objetivos; y,

finalmente, la evaluación personal de todos aquellos implicados. Pero, a la vez, esperábamos que el proceso nos diera una base sobre la cual ratificar nuestra nueva dirección.

## **El informe y la discusión**

Tras la fase de recogida de información y discusiones posteriores en las comunidades, recibimos el primer borrador del informe de evaluación. Era un valioso documento sobre el MOC –nuestros objetivos, nuestro compromiso y nuestra filosofía– y contenía estudios de caso de algunas de las comunidades. No obstante, en parte por su alcance y por el poco tiempo que se tardó en completar la investigación, y en parte por las limitaciones del equipo de investigación, el informe tuvo poco impacto sobre el trabajo del MOC: desde luego no estuvo a la altura de nuestras expectativas.

En primer lugar, opinamos que los temas que trataba debían haber sido explorados en mayor profundidad. En segundo lugar, a pesar de nuestras esperanzas, no nos reveló nada de utilidad. En tercer lugar, encontramos que ciertas conclusiones sobre el MOC y sobre algunos de nuestros socios estaban bastante distorsionadas.

Se mantuvo una reunión entre los investigadores y el equipo del MOC, junto con OXFAM, para discutir el informe final, en la que presentamos los puntos con los que no estábamos de acuerdo. Pero el ambiente no se prestaba a una discusión abierta. Al contrario, nos pareció que todos llegaron a la mesa con sus prejuicios intactos, por lo que la reunión apenas contribuyó al proceso global. Se introdujeron pocas modificaciones fundamentales en el informe.

Nos sentimos frustrados por las cosas que no se mencionaron en el documento final. Nos sentimos amenazados por el impacto que pudiera tener en otros organismos, incluidos los organismos de financiación, sobre todo porque no transmitía con precisión quiénes éramos y cuáles eran nuestros objetivos. Sentimos que habíamos sido *objeto* de una evaluación que no representaba bien nuestro trabajo –y el de las comunidades– sin darnos el derecho a defendernos. Fundamentalmente, sentimos que nos habíamos convertido en objeto de unas decisiones que iban a ser tomadas bilateralmente por la Fundación y por OXFAM. Por lo tanto, decidimos suspender la última parte del proceso: un seminario sobre los resultados con varias organizaciones de la Bahía.

Pese a que nosotros habíamos visto la evaluación como un proceso y no como un documento, lo que prevalecía era una fijación por el informe. Puesto que no estábamos de acuerdo con el informe en cuestión, nos distanciamos más aún de quienes habían realizado la evaluación. Finalmente, decidimos organizar un seminario ligeramente diferente, sólo para los representantes de las organizaciones que habían participado en la evaluación y con la presencia de un moderador. Aunque al principio no fue fácil, el seminario consiguió que la atmósfera se distendiera, haciendo posible que la gente discutiera el proceso, la metodología y el trabajo de campo con más calma. Todos reconocieron sus fallos y sus puntos fuertes. Era un paso hacia adelante. Habíamos actuado con sinceridad y habíamos alcanzado conclusiones importantes y profundas.

## **Algunas conclusiones**

Creemos que se pueden aprender lecciones útiles de este proceso que pueden ayudar a todos aquellos que participen en una evaluación.

1. Una propuesta de evaluación debe ser discutida en detalle y con claridad, permitiendo así que todos expliquen su manera de ver las cosas, expresen sus expectativas y exploren sus preocupaciones a fin de reducir la posibilidad de que haya malentendidos.
2. Nosotras, las ONG del Sur, debemos desarrollar la capacidad de reflexionar sobre nuestro trabajo y tener claro cuándo y en qué condiciones creemos que deben realizarse las evaluaciones. De este modo, podremos ser más francos y abiertos con las agencias donantes del Norte al decidir, sobre una base más objetiva, si es adecuado embarcarnos en un determinado proceso de evaluación. Desde nuestro punto de vista, rara vez tenemos la libertad de hacerlo. Y ¿qué pensarían al respecto las ONG del Norte? Lo que está claro es que nos vemos inmersos en una evaluación tras otra sin que ninguna de ellas nos ayude realmente a ser más eficaces a la hora de alcanzar nuestros objetivos.
3. Es imprescindible que la especialización del evaluador se ajuste a la naturaleza del trabajo que va a ser evaluado, sobre todo en el ámbito de la organización social en sectores populares. Sólo así se podrá acordar una metodología adecuada.
4. Desde nuestro punto de vista, es crucial que la evaluación sea un proceso colectivo, y no un proceso en el que se nos trate o haga sentir como meros objetos. Lo principal es que la evaluación nos debería ayudar a reflexionar con más profundidad acerca de lo que hacemos, aprendiendo lecciones y reorientando nuestro trabajo si fuera necesario. No queremos ser objeto de estudio ni de investigación.
5. Las agencias donantes y las organizaciones locales deben aprender a tratar el tema de las evaluaciones con más calma, más honestidad y más auto-crítica consigo mismas. No hay duda de que la evaluación es absolutamente fundamental: debe tener lugar y jamás debe pasarse por alto. Pero las decisiones no pueden tomarse unilateralmente ya que muchas cosas dependen del momento en el que se lleve a cabo la evaluación, de los aspectos prácticos, de quién evalúa, etc. Todo los participantes deben comprender los objetivos y deben estar de acuerdo con los métodos de evaluación elegidos. La mayor parte de los métodos de investigación académicos son inadecuados a la hora de evaluar el trabajo de organización social.

Hay muchas otras cuestiones que podríamos plantear pero estos comentarios bastan para dar una idea de nuestras preocupaciones, nuestros sentimientos, nuestras reflexiones y la manera en la que nos hemos desarrollado como grupo durante este proceso. Sin duda, ahora tenemos más experiencia y esperamos haber contribuido a establecer el marco adecuado para unas relaciones mejores y más claras entre organizaciones locales y agencias donantes en el ámbito de la evaluación.

---

*Este artículo se publicó por primera vez en Development in Practice, vol. 3, núm. 3, en 1993.*