

Proceso Evaluativo del Proyecto Escuela: reflexiones sobre el desarrollo de una cultura evaluativa en la Comunidad Educativa CEDAC

▸ Leandro Daniel Santos Carvalho *

Resumen

El artículo propone un relato reflexivo sobre la experiencia de la OSCIP (Organización de la Sociedad Civil de Interés Público) Comunidad Educativa CEDAC (Centro de Educación y Documentación para Acción Comunitaria) al realizar una evaluación de uno de sus proyectos, en 2013. Focalizando las peculiaridades de esta experiencia, que une la construcción de una evaluación del proyecto con la formación de un grupo de personas del CE CEDAC en esta área, se buscó observar los principales obstáculos y aprendizajes construidos durante y después de la realización de dicho proceso evaluativo. Como principales resultados se pueden destacar la construcción participativa de una matriz de evaluación del proyecto, la planificación y ejecución de la investigación de campo, el análisis compartido de los datos recogidos por parte del equipo, la producción de materiales de comunicación de los resultados y el desarrollo de la capacidad evaluativa de un equipo de la organización.

Palabras clave: Proceso evaluativo. Proyectos sociales. Tercer sector. Cultura evaluativa.

* Máster en Gestión de Políticas y Organizaciones Públicas, Universidad Federal de San Pablo – UNIFESP – Osasco: E-mail: ldsantos.carvalho@gmail.com.

Introducción

La evaluación de proyectos y programas sociales ha sido uno de los temas más analizados en los últimos años dentro del tercer sector. Esta preocupación la comparten tanto fundaciones e institutos empresariales como ONGs dedicadas a acciones sociales. Una encuesta hecha por la Fundación Itaú Social en 2009 con entidades privadas sin fines de lucro que operan en Brasil reveló que, de las 363 organizaciones consultadas, 91% declararon haber realizado evaluación de sus proyectos en los últimos 5 años; 96% señalaron que pretenden llevar a cabo en sus futuros proyectos. A pesar de esta gran importancia de la evaluación dentro del sector, 42% declararon no conocer los procesos evaluativos en otras organizaciones y 45% respondieron no haber participado en la formación en esta área. Para las organizaciones que ya realizan evaluación de sus proyectos, la investigación indica que los principales desafíos para el desarrollo del campo "en cómo estas evaluaciones se han realizado y la utilidad que ha representado para los interesados en el proceso de cómo llevar a cabo la evaluación de proyectos sociales y cuáles serían los potenciales usos dentro de los contextos de las organizaciones." (FUNDACIÓN ITAÚ SOCIAL, 2009, p. 48).

Considerando este escenario, el objetivo del presente artículo es relatar la experiencia de un proceso evaluativo vivido en la organización de la Comunidad Educativa Centro de Educación y Documentación para la Acción Comunitaria, en 2013. En términos generales, este proceso coordinado por consultoras de la organización *Move* - Evaluación y Estrategia de Desarrollo Social adoptó un enfoque constructivista, buscó la participación constante del equipo del proyecto para evaluar en la elaboración de preguntas evaluativas, indicadores e instrumentos de recolección. Además de la elaborar un informe y de los materiales de comunicación sobre lo encontrado en la evaluación, el proceso de evaluación permitió la formación de un equipo de la CE CEDAC en aspectos técnicos y teóricos de la evaluación de proyectos sociales, especialmente de enfoque cualitativo. Este texto también propone, en su parte final, una reflexión sobre el aprendizaje principal promovido por esta experiencia, así como sus límites, tratando de relacionarlas con las consecuencias de las acciones de evaluación en la organización.

Contexto de la organización y del proyecto evaluado

La Comunidad Educativa CEDAC es una organización de la sociedad civil de interés público - OSCIP, que desde 1997 actúa en la formación de profesionales de educación, con el objeto de contribuir para la construcción de una educación pública de calidad en el país. Su misión es apoyar a los profesionales de la educación en el desarrollo de conocimientos y prácticas que resultan en la oferta de una educación pública de calidad, con un enfoque en la mejora continua de los procesos de enseñanza, gestión en red y participación de la comunidad. Para ello, estableció como principios básicos de su práctica: el aprendizaje de los alumnos contribuye dando sentido a las prácticas educativas; la formación del profesorado pide un enfoque sistémico; enseñar es una tarea profesional; la construcción de la autonomía es el objetivo de todo proceso de formación; la formación docente es continua y supone una acción-reflexión-acción.

El *Proyecto Escuela* - foco de la evaluación aquí considerada – se realizó en colaboración con el Instituto Jutta Batista da Silva - IJBS¹ de 2010 a 2014 y actuó en la formación de los educadores dedicados al Jardín de Infancia y Escuela Primaria de la red municipal de *Venda Nova do Imigrante* (ES), que abarca profesores, formadores, administrativos de la secretaría, directivos y formadores de directores. El principal objetivo del proyecto fue el fortalecimiento de la formación continuada en la red municipal y la práctica pedagógica de calidad, mejorando el aprendizaje de los estudiantes del municipio de *Venda Nova do Imigrante* (ES).

Contexto de la demanda por evaluación en el proyecto

Desde el 2º año de las acciones del Proyecto Escuela, en 2011, una de las preocupaciones del equipo era construir una matriz evaluativa que resumiera los principales objetivos de la formación para cada año del proyecto, potencializando el monitoreo de los resultados alcanzados junto a los profesionales de educación del Municipio de *Venda Nova do Imigrante*. Con los elementos de referencia metodológica de la teoría de cambio desarrollada por la ONG inglesa *Keystone*, que consiste en el

¹ Para mais informações sobre o Instituto acessar - <http://ijbs-brasil.org.br/web/projeto-escola/>. Acesso em 09/06/2016.

estudio de las transformaciones que el proyecto pretende lograr – la llamada visión de éxito del proyecto –, de las condiciones previas necesarias para construir dichos resultados y las principales estrategias de acción e indicadores del proyecto, el equipo discutió bastante y definió los principales objetivos e indicadores que servirían de herramientas para monitorear los cambios deseados por el proyecto. A pesar del esfuerzo, el equipo encontró dificultades en el uso de esta matriz como un facilitador de la reflexión sobre las acciones tomadas y los resultados obtenidos, principalmente debido a su extensión, el nivel de detalle excesivo y cierta confusión entre los elementos de la matriz – como resultados esperados, indicadores y contenidos del proyecto. Sin embargo, sirvió de base para elaborar contenidos y estrategias usadas en las reuniones de formación con los profesionales de educación del municipio, figurando como una pauta importante para todo el proceso formativo.

Luego de 2 años de esta primera experiencia, en 2013, tanto el socio donante, representado por el Instituto Jutta Batista da Silva, como la coordinación del proyecto en la CE CEDAC decidieron hacer una evaluación de los resultados de la capacitación, esta vez basados en el punto de vista de los padres de los alumnos de la red pública de educación del municipio. La demanda inicial era realizar un grupo de enfoque con algunos padres, para investigar si notaron una mejora en la educación de sus hijos después del proyecto.

La Coordinadora del proyecto y el equipo de gestión del proyecto de la organización decidieron aprovechar la oportunidad y el recurso destinado para la evaluación, que fue complementada con una subvención de CE CEDAC para contratar una consultoría que formara el equipo en una técnica de grupo focal, lo que daría más seguridad en su aplicación con los padres del municipio. Se hizo una encuesta de consultoría en el área de evaluación, entre las cuales la *Move* - Evaluación y Estrategia en desarrollo social. Nos pusimos en contacto y el equipo de la *Move* sugirió una conversación inicial para poder especificar más detalles de nuestra demanda.

La propuesta de consultoría se realizó como una formación en servicio a partir de un diálogo entre el equipo de gestión y la coordinadora del proyecto con la *Move*. Ampliamos la idea y el escopo de evaluación del Proyecto Escuela, entendiéndola como un proceso y no simplemente una técnica (grupo focal). También fue importante el apoyo financiero y

logístico de la Directiva de la CE CEDAC, comprendiendo este proceso como una oportunidad para mejorar la perspectiva evaluativa de la organización para otros proyectos bajo su responsabilidad. La *Move* desempeñó un rol categórico al realizar una cuidadosa escucha de nuestras necesidades en el momento para, desde allí, elaborar una propuesta de consultoría que uniera la producción de una evaluación del proyecto con la formación y el fortalecimiento de la capacidad de evaluación del equipo involucrado. El equipo de la CE CEDAC sería responsable de la ejecución del proceso de evaluación, y equipo de la *Move* ayudaría y acompañaría todo. A seguir, los dos objetivos de la propuesta de la MOVE:

- Apoyar la construcción de capacidad evaluadora en el equipo del Proyecto Escuela;
- Apoyar la CE CEDAC en la ejecución de una evaluación precisa, sensible y orientada para originar aprendizajes y decisiones estratégicas sobre el Proyecto Escuela.

Metodología

La metodología de trabajo propuesta por la consultoría consistía en 6 diálogos donde se vería nuevamente la matriz elaborada anteriormente, al principio del proyecto, y así poder desarrollar la evaluación de manera constructiva, recorriendo las etapas de identificación de las motivaciones para evaluar, de elaboración de las preguntas evaluativas e indicadores, de definición de las fuentes y formas de recolección, de la investigación en campo y del análisis y comunicación de los resultados.

Este flujo propuesto fue coherente con lo propuesto por el equipo de la CE CEDAC de ser la protagonista del proceso, pues fue ella que previó las acciones que se realizarían durante los intervalos de las conversaciones con la *Move*, lo que favoreció la implicación y la construcción de autonomía del equipo involucrado. El cronograma establecía la duración del proceso evaluativo de setiembre a principios de diciembre de 2013.

Se les avisó a todos los involucrados en el proyecto sobre la iniciación del mismo, e invitadas a participar de las primeras conversaciones tanto las personas implicadas directamente en el Proyecto Escuela – las coordinadoras del proyecto y las áreas de actuación (lengua portuguesa, gestión escolar y educación infantil) – como aquellas que no participaron

directamente, como el equipo de gestión, la Directiva y las coordinadoras de otros proyectos de la CE CEDAC.

La principal estrategia para definir y organizar este referencial construido junto con el equipo fue la matriz de evaluación, y la fase de recopilación y análisis de datos se centró en la aplicación de grupos focales, entrevistas semiestructuradas y cuestionarios en campo.

Resultados

Motivaciones

En el primer momento con el grupo, las consultoras mostraron el camino que se haría durante los 6 encuentros, lo que fue muy importante para que los participantes conocieran el proceso como un todo. Propusieron una investigación sobre cuáles eran las principales motivaciones y expectativas de los presentes sobre la evaluación. Los principales elementos del habla que aparecieron fueron: mejora, reflexión, visibilidad y reconocimiento de los resultados, ajustes, monitoreo y compromiso con el socio financiador. Este estudio ayudó al grupo a reflexionar y entender de forma más clara cuál era el sentido del proceso que se empezaba y el papel que la evaluación cumpliría dentro del contexto del proyecto y de la organización.

Las consultoras destacaron que este ejercicio de búsqueda del sentido para el proceso, estrechamente relacionada con la identificación de quiénes son los actores clave y cuál es el papel principal de la evaluación, sería esencial para orientar las decisiones del grupo durante todo el trayecto de la evaluación.

Preguntas evaluativas

En la conceptualización sobre los planteos evaluativos, las consultoras destacaron la importancia de, en este momento, el grupo lanzar una mirada curiosa e investigativa sobre el proyecto, pues eran las preguntas que orientarían la mirada de la evaluación. Al final de la primera conversación, nos quedamos con la tarea de reunirnos con el equipo del proyecto para realizar el ejercicio de ver las preguntas evaluativas.

La estrategia para esta etapa fue realizar un *brainstorm* con las coordinadoras del proyecto, proceso dirigido por el equipo de gestión. Se le pidió a cada coordinadora que escribiera las preguntas que le gustaría ver respondidas por la evaluación. Aunque hubo cierto

titubeo al comienzo, por ser el primer contacto del grupo con la metodología de preguntas de evaluación, el ejercicio fue muy productivo, y al final de la reunión contamos con 39 preguntas elaboradas.

La tarea siguiente fue la de buscar una categorización, tomando como criterios de clasificación los temas abordados y el alcance de las preguntas. Después de este primer proceso de clasificación, que el equipo de gestión del proyecto condujo, se obtuvieron 4 grandes preguntas, consideradas y denominadas como amplias.

En la segunda reunión con las consultoras, presentamos las grandes preguntas como material para ser discutido en grupo. La participación de las coordinadoras de otros proyectos y de dos representantes de la Directiva en esta reunión – además del equipo que ya estaba presente en el 1º encuentro – ayudó a componer la imagen institucional en la revisión y alineación de las preguntas evaluativas, así como fue una oportunidad para que otras personas de la organización experimentaran el proceso.

En la reunión se realizaron varias discusiones sobre los conceptos presentados y negociaciones sobre sus significados. Las consultoras fueron muy importantes al describir cómo deberían ser las preguntas evaluativas: claras, amplias, instigadoras de investigación, posibles de responderse y con foco en aspectos del proyecto que el grupo considerara importantes. Después de estas conversaciones y negociaciones, llegamos a 4 preguntas evaluativas:

- ¿Qué cambios el proyecto trajo en la práctica de los profesionales de educación?
- ¿En qué medida el proyecto promovió el arraigo de un trabajo integrado en red, en el municipio?
- ¿En qué medida el proyecto cambió la percepción y las expectativas de los padres sobre la calidad de la educación ofrecida por la escuela?
- ¿Qué aspectos del funcionamiento del Proyecto Escuela contribuyeron más para la mejora de las prácticas profesionales?
- El grupo identificó una macro pregunta, que era más extensa y se relacionaba con el contenido de las otras 4 anteriores:
 - ¿En qué medida el proyecto contribuyó para establecer una cultura de formación continuada en la red municipal de educación, focalizada en el aprendizaje de los niños?

Indicadores

También en el 2º encuentro hablamos sobre la definición de los indicadores. En ese momento fue oportuna la definición de indicadores que las consultoras plantearon, pues ayudó a ampliar la comprensión del grupo sobre esta herramienta analítica. A seguir, algunos puntos planteados por ellas sobre el tema:

- El indicador es un indicio, una pista. Es el conjunto de indicadores que construye la respuesta de la pregunta evaluativa;
- Los indicadores no son la realidad en sí. Son recortes y fragmentos de la realidad definidos por el equipo del proyecto de forma compartida y que indican en qué medida la intervención originó cambios dentro del contexto considerado;
- Es importante que los indicadores se entiendan tanto por quien está directamente involucrado con el proyecto como por los otros.

La categorización del *brainstorm* de la etapa anterior fue útil en el proceso de definición de los indicadores, considerando que algunas de las preguntas clasificadas eran menos amplias y traían una perspectiva más concreta sobre cuáles serían los posibles cambios que el proyecto habría favorecido en las percepciones, representaciones y prácticas de las personas involucradas en el municipio.

En conjunto con las coordinadoras del proyecto, el equipo de gestión organizó estas preguntas menos amplias y verificó el significado de cada una, para formatarlas como indicadores. A continuación, sigue uno de los indicadores que incorporó algunas de las preguntas observadas en el *brainstorm*:

Pregunta evaluativa: ¿Qué cambios el proyecto favoreció en la práctica cotidiana de los profesionales de la educación?

Indicador: Establecimiento de una cultura de planificación y anticipación de la acción.

Descriptor: Realización de reuniones regulares de planificación; análisis de datos educacionales sistematizados para la toma de decisiones; las dificultades y avances de los profesores son considerados en la planificación de las reuniones de formación realizadas por los pedagogos; la observación de la práctica de los profesores como parte de la rutina de las pedagogas; las producciones y los conocimientos de los niños se usan para (re)planificación de las actividades; los planes de acción producidos por las comisiones de indicadores son referencias en la gestión de las escuelas de EI.

En este caso se necesitaron más detalles del significado del indicador en el descriptor, considerando su transversalidad con respecto a las áreas y públicos abarcados por el

proyecto. El descriptor fue un espacio que ayudó a contemplar en un mismo indicador esta diversidad de áreas de actuación y públicos involucrados.

Fuentes y formas de recolección

Esta etapa fue más sencilla, ya que la mayoría de los indicadores traía en si alguna referencia del público al que se dirigía. El equipo de gestión de proyectos y la coordinadora del proyecto analizaron cada indicador y descriptor y seleccionaron las fuentes de recolección más adecuadas. En el caso del indicador antes citado – **Establecimiento de una cultura de planificación y anticipación de la acción** – por ejemplo, incluimos todos los segmentos participantes de la formación como fuente de información, ya que este indicador era transversal a las áreas.

Sobre las maneras de recolección, las consultoras presentaron varias posibilidades, dando especial atención a los grupos focales y cuestionarios. También destacaron que para cada indicador de la matriz se debería elegir una o más formas de recolección, considerando el mejor ajuste en relación con el propio indicador, las fuentes de recolección y la naturaleza del dato que nos gustaría producir.

Considerando que el objetivo inicial era realizar un grupo focal, las consultoras trajeron orientaciones detalladas sobre la organización, elaboración de la guía y mediación de grupos focales, así como conceptos importantes sobre la construcción de cuestionarios. Para dar más seguridad a nuestras opciones en esta etapa, el grupo se subdividió para leer, resumir y compartir análisis de textos teóricos sobre técnicas de investigación.

Después de este contacto más profundo con las características de las diferentes técnicas de investigación disponibles, el equipo de gestión de proyecto se dedicó a la definición de las formas de recolección para cada indicador y descriptor. Uno de los criterios adoptados para esta definición fue la intencionalidad del grupo para tener una mayor o menor profundización y cualificación de la información sobre un determinado indicador o descriptor. Para los indicadores/descriptores que "pedían" datos más subjetivos, oriundos de un proceso investigativo más participativo e interactivo, se eligieron los grupos focales y las entrevistas; ya que tendían para una información más cuantitativa, ir por el camino del cuestionario.

Otro criterio importante fue el número de personas en cada segmento. Por ejemplo, para las coordinadoras pedagógicas de las escuelas, que suman un total aproximadamente

de 15 en la Educación Infantil y 7 en la Enseñanza Primaria I, priorizamos la realización de grupos focales. Ya para los profesores, que eran alrededor de 120, el cuestionario fue la opción más viable para la recolección de algunos datos.

Siguiendo con el ejemplo del indicador ya citado, sigue a continuación Recuadro-resumen de las fuentes y formas de recolección que seleccionamos para este indicador y sus descriptores:

Pregunta evaluativa: ¿Qué cambios el proyecto favoreció en las prácticas cotidianas de los profesionales de la educación?

Recuadro 1 - Recorte de la matriz evaluativa con indicador, descriptores, fuentes y formas de recolección

Indicador	Establecimiento de una cultura de planificación y anticipación de la acción	Fuente de recolección	Forma de recolección
Descriptores	Realización de reuniones regulares de planificación	Prof. de la Educación Infantil y Enseñanza Primaria I; coordinadores pedagógicos de Enseñanza Primaria I y Educación Infantil; Equipo pedagógico y administrativo de la Secretaría de Educación; gestores escolares; Secretario de Educación.	Entrevistas y cuestionarios
	Análisis de datos educacionales sistematizados para toma de decisiones	Equipo pedagógico y administrativo de la Secretaría de Educación; gestores escolares; secretario de educación	Entrevistas y grupo focal
	Las dificultades y los avances de los profesores se consideran en la planificación de las reuniones de formación realizadas por los pedagogos	Coordinadoras pedagógicas de Educación infantil y Enseñanza Primaria I; Prof. de Educación infantil y Enseñanza Primaria I	Grupo focal y cuestionarios
	La observación de la práctica de los profesores como parte de la rutina de las pedagogas	Coordinadoras pedagógicas de Educación infantil y Enseñanza Primaria I; Prof. de Educación infantil y Enseñanza Primaria I	Grupo focal
	Las producciones y los conocimientos de los niños se usan para (re)planificación de las actividades	Coordinadoras pedagógicas de Educación infantil y Enseñanza Primaria I; Prof. de Educación infantil y Enseñanza Primaria I	Grupo focal y cuestionarios
	Los planes de acción producidos por las comisiones de indicadores son referencias en la gestión de las escuelas de EI.	Prof. y coordinadores pedagógicos de Educación Infantil; gestores escolares de Educación Infantil	Grupo focal y cuestionarios

Fuente: El Autor (2015).

El recuadro muestra la diversidad de fuentes de recolección que seleccionamos para este indicador. Esta multiplicidad de sujetos se relaciona con la actuación sistémica del proyecto en la red de educación del municipio, y abarca diferentes segmentos y locales de trabajo.

Elaboración de los instrumentos de recolección

Realizada la etapa de las preguntas evaluativas, indicadores/descriptores y definición de fuentes y formas de recolección, llegamos al momento de la construcción de los instrumentos de recolección: cuestionarios y guías de entrevistas y grupos focales. El equipo de gestión de proyectos invitó a las coordinadoras del área y a las formadoras del proyecto para pensar el contenido y el lenguaje de los cuestionarios, considerando las especificidades de los públicos.

En la elaboración de las guías de grupos focales también hubo una preocupación de anticipar, en conversación con las formadoras del proyecto, el perfil del público que se iba estudiar y las relaciones establecidas entre ellos. Se enviaron los instrumentos a las dos consultoras, que analizaron sus formatos/contenidos y redactaron importantes comentarios y sugerencias al equipo de gestión de proyectos. Al final de este proceso obtuvimos la elaboración de 3 cuestionarios, 5 guías de grupos focales y 2 guías para entrevistas semiestructuradas.

Planificación de la investigación de campo

Después de finalizar los Instrumentos, se planificó detalladamente la recolección en campo. Entre las actividades realizadas están: definición de la cantidad de grupos focales por público y criterios de selección de los participantes; elaboración de material informativo sobre la investigación para los participantes del municipio; establecimiento de cronograma junto a la representante Municipal, que organizó la logística local para que pudiéramos realizar los grupos y entrevistas.

Se decidió que dos personas del equipo de gestión de proyectos – una de ellas el autor de este relato – fueran al campo, para poder dividir las tareas, como la mediación y observación de los grupos, así como, en algunos momentos, realizar acciones simultáneas para agilizar el trabajo en campo. La planificación de las actividades fue un ejercicio de

ajuste del tiempo disponible, posibilidad de participación de los profesionales del municipio, considerando que las clases se daban normalmente en el período y el entusiasmo del equipo de campo en tener su primera experiencia, significativa con grupos focales y entrevistas.

Investigación en campo

La investigación se hizo en 4 días, y la planificación fue esencial para poder realizar todas las acciones previstas. A pesar de la ansiedad – no teníamos ninguna experiencia de investigación en campo – este momento fue muy rico, pues pudimos comunicarnos con los profesionales del municipio, en sus lugares de trabajo.

Fue agitada la rutina durante la semana, con viajes entre las escuelas y horarios justo entre las entrevistas y los grupos focales. Tuvimos que hacer algunos ajustes en la planificación, como la revisión de los participantes de uno de los grupos focales, el cambio de una entrevista colectiva para grupo focal, falta de tiempo para aplicar el cuestionario para uno de los públicos. Sin embargo, a la vuelta del viaje, conseguimos recoger estos datos utilizando modelos alternativos, como cuestionario en línea, por ejemplo.

Tabulación y análisis de los datos

Nos reunimos con la Directiva de la CE CEDAC y el equipo de coordinadoras del Proyecto Escuela para compartir las primeras impresiones del campo. Luego tuvimos la quinta conversación con las consultoras, que nos apoyaron en la priorización de los datos que debían tabularse en aquel momento, teniendo en cuenta la gran cantidad de información recopilada.

El equipo de gestión se dividió para la tabulación, que consistió en la elaboración de elementos descriptivos de las entrevistas y los grupos focales, utilizando las grabaciones de audio como base, y añadir la información de los cuestionarios en archivo de Excel, lo que permitiría hacer el Análisis cuantitativo más adelante.

Al principio priorizamos el análisis de los grupos focales con los padres de los alumnos, que fue la demanda inicial del Instituto Jutta Batista (socio financista) y los datos relacionados con los cambios en la práctica de los profesionales del municipio con respecto

a la lectura para los estudiantes, tema que sería abordado en el seminario final del proyecto, que tendría lugar en la ciudad.

Comunicación de los resultados

Se elaboraron dos materiales de comunicación de los resultados de la evaluación. Uno de ellos fue una presentación, que trajo los principales hallazgos sobre los cambios de percepción de los padres sobre la educación ofrecida por las escuelas. La coordinadora del proyecto hizo la presentación en el seminario final del Proyecto. Se incluyeron también contribuciones del proyecto para transformar las prácticas de los profesionales de educación del municipio en el trabajo con la lectura. Contó con la presencia de gran parte de los profesionales de la red municipal.

El otro material fue un informe sintético de evaluación que, a partir de un recorte de la matriz evaluativa, analizó las representaciones de cada público evaluado sobre los cambios que el proyecto favoreció en su práctica profesional (1ª pregunta evaluativa). Este material fue divulgado internamente en la CE CEDAC y fue añadido al informe de actividades del Proyecto, enviado al socio financista a comienzos de 2014.

Discusión

Consideraciones sobre el proceso en el contexto de la Comunidad Educativa CEDAC

Destaco en esta sección algunos aspectos-clave de la experiencia, que contribuyeron para el desarrollo y construcción de significado del proceso evaluativo para el equipo involucrado. Incluyo también los principales aprendizajes y desafíos enfrentados durante el proceso.

Sobre la oportunidad y garantía de recursos, fue importante la apertura y apoyo financiero del socio financista para realizar una evaluación final del proyecto. La Directiva de la CE CEDAC, considerando la ocasión como una oportunidad para invertir en el campo de la evaluación, colaboró con el coste de la evaluación, además de incentivar y priorizar horas de trabajo de los participantes para dedicación al proceso.

Otro factor decisivo fue el papel desempeñado por la consultoría desde el comienzo del proceso. El equipo de la *Move* demostró la capacidad de cualificar la demanda expresada por nosotros – formación del equipo para realizar un grupo focal con los padres

de los alumnos – devolviéndonos una propuesta de proceso evaluativo que abrió caminos, favoreciendo la ampliación de las concepciones sobre evaluación y, lo más importante, la posibilidad de desarrollarlas de forma activa por parte del equipo de la CE CEDAC.

Destaco también la participación e implicación del equipo del proyecto durante todas las acciones, reuniones y discusiones abarcadas por el proceso. Aunque haya habido diferentes niveles de profundidad y amplitud en esta participación, el abordaje evaluativo sugerido por la consultoría – que traía características de la evaluación constructivista responsiva (GUBA; LINCOLN, 2011) - se mostró alineada con la forma de trabajar del equipo del Proyecto Escuela.

La priorización del método responsivo de focalizar los planteos que deben analizarse y qué informaciones deben recogerse (Bahía; LINCOLN, 2011, p. 47) – que se traduce especialmente en las etapas de estudio de motivaciones, preguntas de evaluación y definición de los indicadores – ayudó a aclarar ideas y visiones de los involucrados en el proceso sobre el Proyecto y la construcción de algunos consensos.

Aunque no hemos considerado la posibilidad de inclusión de los participantes del municipio y del Instituto Jutta Batista (al menos no formalmente) como partes en las decisiones tomadas durante el proceso de evaluación, este método de discusión y confrontación de parámetros ayudó a comprender y negociar las posiciones y visiones construidas por las coordinadoras de otros proyectos y gestores de proyecto de la CE CEDAC, lo que trajo una mayor legitimidad, consistencia y claridad a las preguntas evaluativas e indicadores de la matriz.

Sobre la etapa de recolección de datos, se puede decir que hubo avances en el conocimiento y desarrollo de metodologías formales de recolección, que van desde la elección de las técnicas más apropiadas, la construcción de instrumentos, la planificación del campo hasta la experiencia como mediadores de grupos focales y entrevistas. El trabajo en pares en el campo ayudó a minimizar el factor de la inexperiencia del equipo, en la medida en que el intercambio de impresiones sobre lo que se vio y oyó ayudó a conquistar una mayor confianza en los momentos de recolección, así como en construir hipótesis previas sobre los datos a validar en el campo.

El análisis e interpretación de los datos fue la etapa más difícil, debido a las grandes dificultades encontradas. Algunas de ellas: muchos datos recogidos para poco tiempo disponible para analizar; el proceso de interpretación de los datos se concentró más en el equipo de gestión de proyectos, dificultando una construcción más legítima y plural en el informe; poca experiencia en procesos más formales para elaborar preguntas e *insights* sobre la intervención a partir del ejercicio de análisis y reflexión sobre las evidencias planteadas en la evaluación.

A pesar de las dificultades en este último aspecto, que puede resumirse en las palabras de Michael Patton, al citar a Donald Schön, de que "cuando nos involucramos en el mundo como practicantes reflexivos (...) nos comprometemos a comprobar, junto con otras personas que asumen el mismo compromiso, nuestras suposiciones, teorías e ideas frente al mundo como él realmente funciona "(PATTON, 2014, p. 270), fue perceptible un comienzo de incorporación más formal de conceptos tales como "resultados esperados" y "contexto" en las reflexiones sobre los contenidos y estrategias relacionadas con acciones formativas, que ya eran ampliamente realizadas por parte del equipo. La consideración de la matriz evaluativa elaborada como un instrumento facilitador para interpretar los datos fue un movimiento en esta dirección.

La importancia del proceso para el desarrollo de la cultura evaluativa en la CE CEDAC

La experiencia del proceso de evaluación del Proyecto Escuela abrió nuevas puertas para la evaluación de la Comunidad Educativa CEDAC. Aunque es una organización que siempre se ha preocupado con el tema, incluyendo la búsqueda de apoyo de servicios de consultoría especializados desde mediados de 2000, se puede decir que el proceso aquí ha favorecido el desarrollo de nuevos referenciales conceptuales y metodológicos del quehacer evaluativo.

Entre 2013 y 2014 aumentaron los proyectos en la organización y, junto con la expansión y diversificación de la actuación, se confirmó la voluntad de la CE CEDAC en evaluar sus intervenciones. En el primer semestre de 2014, con el apoyo e inversión de la Directiva, decidimos desarrollar internamente matrices evaluativas para todos los proyectos en curso. Esta experiencia, que se consolidó en la construcción colaborativa de

por lo menos 10 matrices, ensanchó y perfeccionó la experiencia de los equipos de proyecto con procesos evaluativos.

Si se toman como referencia las 5 dimensiones presentes en la construcción de la capacidad de evaluación de una iniciativa u organización social del “poder”, de la “motivación”, de la “identidad”, de las “competencias” y de los “recursos” (BRANDÃO; PALOS; SILVA, 2007), se puede decir que el proceso evaluativo del Proyecto Escuela influyó a todas, aunque con intensidades diferentes, como se analizó en el tópico anterior.

A partir de estas dimensiones, es interesante observar que la motivación histórica de la CE CEDAC al realizar la evaluación de sus intervenciones, que trae consigo la inversión de recursos, tomados como el “conjunto de elementos que son consumidos en procesos de evaluación” (BRANDÃO; PALOS; SILVA, 2007), es cada vez más significativa y efectiva en la medida en que las otras dimensiones – poder, identidad y competencias - van fortaleciéndose en los equipos de la organización. Adicionalmente, la ampliación y diversificación de los proyectos y áreas de actuación, como factor contextual, han favorecido la emergencia de reflexiones relacionadas con el desarrollo de los principios y estrategias institucionales en los distintos tipos de sociedad, *stakeholders* y contextos de proyecto.

Este contexto originó una nueva demanda interna dirigida al discutir qué posibles caminos pueden fortalecer las acciones de evaluación de la CE CEDAC. Las principales necesidades identificadas se asociaban a la sistematización y comunicación de resultados producidos por los proyectos y, consecuentemente, por la organización. A partir de allí, se realizó el contacto con la *Move* para discutir una nueva propuesta de sociedad. Después del estudio y discusión de la demanda, la *Move* presentó la propuesta de 2 días de taller en octubre de 2014, involucrando todo el equipo de coordinadores pedagógicos y gestores de proyectos – 25 personas - y teniendo como foco principal la construcción de una identidad de evaluación de la CE CEDAC. La materia prima para el trabajo en los talleres fue la experiencia de los equipos en la construcción de las matrices evaluativas en 2014. Este momento favoreció la reflexión sobre el lugar de la evaluación dentro de la organización, originando la producción colectiva de una matriz de resultados e indicadores institucionales y de un pacto orientador de las acciones evaluativas de la CE CEDAC.

Consideraciones finales

El artículo buscó compartir las etapas de un proceso evaluativo vivido en la CE CEDAC, mostrando las tomas de decisiones y opciones del equipo involucrado y las construcciones de significado originadas por las discusiones y negociaciones hechas. La opción de contratar una consultoría teniendo como foco la producción de evaluación unida a una propuesta de formación en servicio fue muy potente, pues trajo el protagonismo del proceso para el equipo interno, al mismo tiempo que permitió una orientación próxima y una contextualización de las consultoras en el desarrollo del proceso evaluativo.

Se puede decir que la capacitación de un equipo de la CE CEDAC en técnicas y metodologías evaluativas, además de ayudar a elaborar una evaluación profunda y justa del Proyecto Escuela, creó las condiciones para que este modelo evaluativo pudiera ampliarse hacia otros proyectos, sobre todo por medio de la construcción de matrices evaluativas.

Así, los elementos arrojados por el proceso evaluativo del Proyecto Escuela pudieron cualificar la demanda evaluativa de la organización, siendo traducida hoy en el desarrollo de procesos evaluativos en otros proyectos de la CE CEDAC, la producción de materiales de comunicación de resultados más asertivos y una búsqueda constante de mejora en esta área.

Referencias

BRANDÃO, D. B.; PALOS, C. M. C.; SILVA, R. R. Da construção de capacidade avaliatória em iniciativas sociais: algumas reflexões. *Ensaio: aval. pol. públ.*, Rio de Janeiro, v.13, n. 48, p. 361-374, jul./set., 2005.

GUBA, E.; LINCOLN, Y. *Avaliação de quarta geração*. Campinas, SP: Editora Unicamp, 2011.

FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL. A Avaliação de Programas e Projetos Sociais de ONGs no Brasil. *Relatório de Pesquisa*. [São Paulo]: Instituto Fonte, 2009. Disponible en:<http://www.institutofonte.org.br/sites/default/files/Relatório_Pesquisa_Avaliação_Projetos_Sociais.pdf>. Accedido el: 09 jun. 2016.

PATTON, M. Q. *Developmental evaluation: applying complexity concepts to enhance innovation an use*. [S.l.]: The Guilford Press, 2011.

Apéndice

Matriz evaluativa del proyecto con macropregunta, preguntas evaluativas, indicadores y descriptores

Macropregunta	Preguntas evaluativas	Indicadores y descriptores
En qué medida el programa ayudó a establecer una cultura de formación continuada en la red municipal de educación, orientada hacia el aprendizaje de los niños.	¿Qué cambios el proyecto trajo en la práctica cotidiana de los profesionales de educación?	Indicador: Establecimiento de una cultura de planificación y anticipación de la acción.
		Realización de reuniones regulares de planificación.
		Análisis de datos educacionales sistematizados para toma de las decisiones.
		Las dificultades y avances de los profesores se consideran en la planificación de las reuniones de formación realizadas por los pedagogos.
		La observación de la práctica de los profesores como parte de la rutina de las pedagogas.
		Las producciones y los conocimientos de los niños se usan para (re)planificación de las actividades.
		Los planes de acción de las comisiones de indicadores son referencias en la gestión de las escuelas de EI.
		Macroindicador: Organización de los tiempos y espacios favorables al aprendizaje.
		Indicador: Organización del ambiente escolar que favorece a las interacciones y autonomía de los niños de EI.
		Indicador: Exposición de las producciones de los niños en la rutina de las escuelas y en otros espacios de la red de enseñanza.
		Indicador: Organización de la rutina considerando las especificidades de los contenidos de las distintas áreas de conocimiento trabajadas en la formación.
		Lectura hecha por el profesor con regularidad y diversidad.
		Realización de actividades de artes diariamente en la EI.
		Realización de experiencias artísticas con valor en el arte en sí, desvinculadas de un objeto utilitario.
		Propuestas de lectura y escritura con función comunicativa en el EF1
		Definición de la rutina de LP considerando distintas formas de organización de los contenidos: proyectos, actividades habituales y secuencias de actividades.
		Planificación de actividades considerando las prácticas sociales de lectura y escritura.
		Realización de juegos diariamente.
	Experiencias con bebés y niños pequeños con regularidad y diversidad.	
	¿En qué medida el proyecto ayudó al arraigo de un trabajo integrado en red, dentro del municipio?	Indicador: Observarse actuando en red.
		Indicador: Profesionalización de las relaciones.
		Reconocimiento por parte de los profesores de que la relación con el pedagogo es una sociedad.
		Comprensión sobre quiénes son los pares directos en la red de enseñanza.
		Comprensión sobre quiénes son los pares indirectos en la red de enseñanza.
		Profesionales de educación toman consciencia de la responsabilidad de cada uno dentro del aprendizaje de los niños.
		Indicador: Producción de materiales que formalicen el trabajo pedagógico/administrativo.
		Indicador: Planificación y realización de acciones en red en sociedad entre los distintos profesionales de educación.
		Existencia de proyectos comunes y con responsabilidad de más de una instancia.
		Indicador: Realización de reuniones regulares de formación con los distintos profesionales de educación.
		Realización de reuniones de formación de profesores, pedagogos y directores.
Realización regular de trabajo de campo en las escuelas por parte del equipo de la secretaría.		

Macropregunta	Preguntas evaluativas	Indicadores y descriptores
En qué medida el programa ayudó a establecer una cultura de formación continuada en la red municipal de educación, orientada hacia el aprendizaje de los niños	¿En qué medida el proyecto cambió la percepción y las expectativas de los padres sobre la calidad de educación ofrecida por la escuela?	Indicador: Reconocimiento de los cambios de la red a favor de la mejora de la calidad de la educación.
		Indicador: Acompañamiento y valoración de las comisiones de indicadores de calidad de la EI.
		Indicador: Participación de los padres en eventos y reuniones.
		Indicador: Calidad de las reuniones periódicas de la escuela.
	¿Qué aspectos del funcionamiento del Proyecto Escuela contribuyeron más para perfeccionar las prácticas profesionales?	Indicador: Estudio de las estrategias que contribuyeron para el aprendizaje profesional (perfeccionamiento de las prácticas profesionales).
		Uso de tematización de la práctica/observación de la práctica (Trab. de Campo) /Lectura y escritura profesional/Planificación de actividades y reuniones/Análisis de producción de los alumnos/informe devolutivo por el formador del programa.
Indicador: Contenidos que más impactaron en las prácticas de los profesores, pedagogos, directores, coordinadores, etc.		

The *Projeto Escola* Evaluative Process: reflections on the development of an evaluative culture in the CEDAC educational community

Abstract

The present article proposes a reflexive report on the experience of the OSCIP (Civil Society in the Public's Interest Organization) called Educational Community Education and Documentation Center for Community Action in the evaluation of one of its projects in 2013. Shedding light on the peculiarities of this experience that combined the construction of a project evaluation with an educational community Education and Documentation Center for Community Action group qualification on this area. The study sought to highlight the main obstacles and learnings constructed during and after this evaluative process. As the mains results, it should be highlighted the participative construction of a project's evaluative matrix, the field research planning and implementation, the team shared analysis of the collected data, the production of communication materials related to results and the development of the organization team's evaluative capacity.

Keywords: Evaluative process. Social projects. Third sector. Evaluative culture.

Processo Avaliativo do Projeto Escola: reflexões sobre o desenvolvimento de uma cultura avaliativa na Comunidade Educativa CEDAC

Resumo

O presente artigo propõe um relato reflexivo sobre a experiência da OSCIP Comunidade Educativa Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária na realização da avaliação de um de seus projetos, em 2013. Lançando luz às peculiaridades desta experiência, que aliou a construção de uma avaliação do projeto à formação de um grupo de pessoas da Comunidade Educativa Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária nesta área, o texto buscou evidenciar quais foram os principais obstáculos e aprendizados construídos durante e após a realização deste processo avaliativo. Como principais resultados pode-se destacar a construção participativa de uma matriz avaliativa do projeto, o

planejamento e execução da pesquisa em campo, a análise compartilhada da equipe dos dados coletados, a produção de materiais de comunicação dos resultados e o desenvolvimento de capacidade avaliativa em uma equipe da organização.

Palavras-chave: Processo avaliativo. Projetos sociais. Terceiro setor. Cultura avaliativa.