



La Evaluación Sistemática de Proyectos, como una herramienta exitosa para la gestión del conocimiento

Por GRELSVIA ARGELIA AGUILUZ CASAS¹

Recibido: 1 de noviembre de 2019

Dictamen aprobatorio: 13 de diciembre de 2019

Resumen

Este estudio de caso permite exponer del modelo de evaluación de proyectos de desarrollo que se ha aplicado en el Área de Evaluación del Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica AC (IDESMAC), basada en la propuesta de evaluación participativa del Marco de Desarrollo de Base, y enriquecida con los enfoques de la teoría del constructivismo social, la teoría fundamentada y la teoría del cambio aplicado a proyectos. Las evaluaciones permiten que las organizaciones mejoren sus resultados con los beneficiarios, los interlocutores y los responsables de un proyecto, dando la posibilidad de que se transite a una mejora en la gestión del conocimiento.

Palabras claves: Evaluación, teoría del cambio, organizaciones, gestión del conocimiento.

Abstract

This case study allows to expose the evaluation model of development projects that has been applied in the Evaluation Area of the Institute for Sustainable Development in Mesoamerica AC (IDESMAC), based on the participatory evaluation proposal of the Base Development Framework, and enriched with the approaches of social constructivism theory, grounded theory and the theory of change applied to projects. The evaluations allow organizations to improve their results with the beneficiaries, the interlocutors and those responsible for a project, giving the possibility of transiting into an improvement in knowledge management.

Keywords: Evaluation, theory of change, organizations, knowledge management.

¹ Comunidad Líder de Aprendizaje para la Sociedad Civil del Sur (CLAN SUR)
Correo: gaguiluz16@gmail.com

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se considera que una de las fortalezas de las organizaciones es que sean capaces de innovar, reestructurar y transformar sus operaciones con la finalidad de mantener sus ventajas competitivas en el mundo globalizado. Esta ventaja se obtiene en medida que la organización tiene la capacidad para crear y mantener un sistema adaptativo, para ello se basa en la gestión del conocimiento que es una nueva forma de gerenciar los procesos organizacionales. Este enfoque propone que, si en la actualidad se considera que el recurso crítico de una organización es el conocimiento y no el capital, entonces las organizaciones deben orientar sus esfuerzos hacia el reto de identificar, capturar (adquirir), desarrollar, distribuir, retener y medir el conocimiento organizacional (Nagles 2007, López et al, 2018, Pertuz y Pérez, 2018).

Asimismo, existe una relación directa entre la gestión del conocimiento con el aprendizaje organizacional (León et. al., 2006; Bellintza et. al., 2011). El aprendizaje organizacional² también es sistémico; es decir, se debe comprender que todas las partes de una organización son importantes: las fuentes de aprendizaje, los sujetos, la cultura organizacional y las condiciones de aprendizaje. De esta manera, el aprendizaje organizacional supone un modelo de gestión más participativo con procesos de descentralización, con áreas más autónomas que facilitan la construcción de metas y sentido de responsabilidad compartida. (Garzón y Luiz, 2008).

En ese sentido, la intención del Área de Evaluación es la identificar espacios de mejora que puedan robustecer los proyectos, no sólo en términos de los resultados y la forma de operar, sino también aportar a los marcos conceptuales y epistémicos.

Otro aspecto relevante que mueve a la evaluación es rescatar prácticas y aprendizajes que han sido importantes durante el desarrollo de los proyectos, como el aprendizaje intercultural.

La intención, entonces, es contribuir para que los proyectos y los equipos técnicos, puedan orientar de mejor manera su trabajo, afinar sus estrategias y metodologías, lo que supone que los hallazgos de las evaluaciones puedan retroalimentar a los equipos para mejorar su actuar. De esta forma se puede transitar de los aprendizajes individuales o grupales a los institucionales.

El Área de Evaluación en IDESMAC es un equipo independiente, lo que le permite diseñar las metodologías con que se evalúan los proyectos, y que el proceso de ejecución de los proyectos se enriquezca con distintas visiones.

El artículo aborda diferentes fases del Área de Evaluación, des-

² Es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades y mejorar procesos (Garzón y Luiz, 2008).

La intención, es contribuir para que los proyectos y los equipos técnicos, puedan orientar de mejor manera su trabajo, afinar sus estrategias y metodologías, lo que supone que los hallazgos de las evaluaciones puedan retroalimentar a los equipos para mejorar su actuar. De esta forma se puede transitar de los aprendizajes individuales o grupales a los institucionales.

de la evaluación de proyectos de desarrollo y la gestión del conocimiento, las generalidades de la metodología aplicada por el IDESMAC, la experiencia de 11 proyectos de evaluación, las reflexiones sobre los aprendizajes y algunas conclusiones.

CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO

Desde el siglo pasado y en el contexto de la planeación para el desarrollo, se han generado y promovido múltiples enfoques y herramientas para la elaboración e implementación de proyectos que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las personas en un lugar determinado, la mayoría abocados a la “lucha contra la pobreza”.

En ese sentido surgen tres actores principales: a) los financiadores que aportan los recursos económicos que apoyan los proyectos; b) los grupos que ejecutan los proyectos (pueden ser instituciones gubernamentales u organizaciones de la sociedad civil) y c) los beneficiarios de los

proyectos. Desde esos tres ámbitos se han generado las herramientas de planeación, desarrollo, monitoreo y evaluación de proyectos.

En términos de planeación, seguimiento y evaluación de proyectos se ha transitado y discutido ampliamente desde distintos enfoques y disciplinas, algunos han sido más exitosos en su momento y se han mantenido vigentes e incluso han sido adoptados por las organizaciones o instituciones en su quehacer del desarrollo, por ejemplo la metodología del Marco Lógico que fue adoptado y promovido por las principales fuentes de financiamiento internacionales en la propuesta de la gestión del ciclo de proyecto.

Con relación a la planeación, si consideramos que es un proceso dialéctico, de construcción, entonces debe ser un proceso que parte de una programación, un periodo de ejecución, una evaluación y al finalizar el proyecto, se genera una nueva programación, iniciando así un nuevo proceso.

En ese sentido, la evaluación adquiere mayor relevancia, toda vez que sea considerada no sólo como un momento de conclusión y cierre de proyectos, sino como el punto de partida para mejorar los procesos impulsados o, si es intermedia, como el momento de realizar ajustes para asegurar el éxito de los proyectos.

El tema de la evaluación en el ámbito de los proyectos de desarrollo, también ha sido ampliamente discutido y cuenta con una vasta gama de herramientas y enfoques para dar respuesta a la tendencia internacional de los donantes (agencias de financiamiento) que establecen los métodos de planeación, seguimiento y evaluación a los proyectos financiados para dar certeza de los procesos que promueven (Pasteur y Blauert 2000). Las tendencias se orientan hacia verificar que los proyectos cuentan con mecanismos para cumplir con: a) el sentido de rendición de cuentas con el fin de garantizar un uso eficiente y

eficaz de sus inversiones, b) el énfasis de la participación en todos los momentos del proyecto, incluyendo a todos los participantes: beneficiarios, operadores, autoridades, etc. c) transparencia en financiamiento y operación para mejorar la rendición de cuentas a los beneficiarios y a la sociedad civil en general, encaminado hacia un buen gobierno

La tendencia más reciente es modificar las metodologías de planeación rígidas y estáticas por metodologías bajo el enfoque de la teoría de cambio³. Y así tener la posibilidad de darse cuenta de los impactos sociales de los proyectos, enfocar las propuestas de acción sobre aspectos específicos que promuevan esos impactos y proponer mecanismos y dimensiones para medir los impactos.

Los enfoques de planeación y evaluación pueden estar basados en el logro o cumplimiento de los objetivos del proyecto y aquellos orientados a la verificación del impacto generado. La otra tendencia alrededor de estos procesos, es registrar los aprendizajes generados por los proyectos para después asimilarlos por la institución. Desde este punto de vista, la evaluación adquiere un sentido de complementariedad con la programación, es pertinente realizar este ejercicio en varias etapas de un proyecto y no sólo al finalizar.

ANTECEDENTES DEL ÁREA DE EVALUACIÓN EN EL IDESMAC

El Instituto para el desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC), es una Asociación Civil sin fines lucrativos fundada en 1995 por un grupo de profesionales con experiencia en planeación participativa, agroecología, manejo de recursos naturales, trabajo con grupos de mujeres y Sistemas de Información Geográfica (SIG). El Instituto tiene como objetivo general desarrollar en conjunto con la población local, estrategias que posibiliten en el mediano plazo hacer una contribución a la superación de la pobreza y la conservación de los recursos naturales en el medio rural del Sureste de México.

Como parte del quehacer institucional, el IDESMAC, han aplicado y desarrollado metodologías que contribuyan al ejercicio de planeación, monitoreo y evaluación aplicado a proyectos de desarrollo como el fortalecimiento de organizaciones e instituciones.

En el 2007, con el proyecto “Identificación de proyectos exitosos de desarrollo rural en el área del Corredor Biológico Mesoamericano Chiapas”, se elaboró la propuesta de un sistema de monitoreo y evaluación participativa (MEP) para realizar la Evaluación

³ Este enfoque parte de la premisa de que la incertidumbre, la multidiversidad, lo paradójico y lo contradictorio rigen las dinámicas organizacionales y sociales actuales. Por lo que los ejercicios de gestión de proyectos de desarrollo no deben elaborarse en esquemas rígidos, esperando alcanzar el orden y control de los procesos sociales. En ese sentido, se plantea un enfoque de pensamiento- acción que “ayuda a identificar hitos y condiciones que han de darse en la senda del cambio que deseamos provocar con base en: i) un análisis realista de contexto; ii) una auto-valoración de nuestras capacidades de facilitación de proceso; y iii) una explicitación crítica de nuestros supuestos.” (p 14, Retolaza, 2010).

del proyecto del Corredor Biológico Mesoamericano (IDESMAC, 2007; Arreola et. al., 2009).

En el 2014, IDESMAC logró gestionar un financiamiento para la evaluación del proyecto “Fortalecimiento e innovación institucional participativa para la gestión territorial en municipios de los Altos de Chiapas y la Península de Yucatán” con los mismos donadores (ver figura 1). Al ser una autoevaluación se tenía el reto de generar una metodología lo suficientemente robusta para establecer criterios e indicadores que no se alteraran por juicios personales, para lo cual se retomó la experiencia adquirida en los proyectos sobre monitoreo y evaluación.

Dado que los resultados fueron satisfactorios para ambas partes y se acordó realizar otras evaluaciones, surgió la necesidad de evaluar los proyectos propios como parte del ejercicio institucional de revisar y afinar la ejecución-implementación de estos desde una visión sistémica.

Es así que, en 2017, formalmente se crea el Área Independiente de Evaluación, después de haber ejecutado la evaluación del proyecto *Círculos de Alimentación Escolar (CAE)* en el segundo semestre de

2016. Esta propuesta metodológica se explica en el siguiente apartado y se ha utilizado para evaluar proyectos internos, externos e interinstitucionales.

El Área de Evaluación está constituida por un equipo en estrecha comunicación con la Coordinación del IDESMAC, con quienes se discuten los alcances de las evaluaciones; pero se mantiene su independencia en los aspectos metodológicos, como la elección de los actores a entrevistar, la garantía de la confidencialidad y el análisis de resultados. También se establece contacto con los financiadores de los proyectos para darles a conocer los resultados y analizar el desarrollo de los mismos.

A partir del 2018, el Área de Evaluación está transitando a una etapa más consolidada, ya cuenta con un equipo de trabajo que funciona con personal de IDESMAC, de organizaciones aliadas y consultores independientes de varias disciplinas. En cuanto al modelo de evaluación, está incorporando los principios y metodología a partir del enfoque de la teoría de cambio y se espera que se establezcan lineamientos formales para recuperar los aprendizajes para la gestión del conocimiento (ver figura 1).

LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EN IDESMAC

Las evaluaciones realizadas por el Área de Evaluación se basan en la propuesta metodológica de Monitoreo y Evaluación Participativa planteada por Arreola y colaboradores en 2009 y se ha ido adaptando a partir de los aprendizajes obtenidos en cada proyecto y la interacción con los actores participantes.

La evaluación consiste en un examen sistemático de los logros y resultados de una intervención en un territorio específico (proyecto) en cuanto a tres aspectos principales:

Figura 1. Fortalecimiento del proceso de evaluación de proyectos.



a) **Evaluación de metas.** Se miden los logros en función de las metas planteadas con relación a la eficiencia y la calidad de los productos. Tiene una utilidad práctica para tomar decisiones gerenciales y la reprogramación de actividades.

b) **Evaluación de impacto.** Se concentra en los efectos netos producidos en la población objetivo como consecuencia de la ejecución del proyecto. Establece relaciones de causalidad entre sus acciones y los resultados y valora los efectos directos e indirectos del programa en la población y área objetivo.

c) **Evaluación de procesos.** De manera sistemática mide el grado en que las acciones de un proyecto se desarrollan. Detecta los problemas en la ejecución de un programa. Mide la cobertura del programa y la efectividad de éste hacia los beneficiados. Tiene un carácter formativo participativo.

La Evaluación de Metas corresponde a un trabajo de gabinete, principalmente, durante el cual se revisan la calidad y congruencia en los documentos y productos elaborados que dan certeza al cumplimiento de las metas planteadas por cada proyecto. A esta evaluación se asigna un valor que representa el porcentaje de cumplimiento de las metas en un periodo de tiempo determinado.



Figura 2. Esquema metodológico de la Evaluación.

El primer paso es comprender la epistemología del proyecto e identificar los principios teórico que lo orientan, así como a los interlocutores que participarán en los diferentes momentos de la evaluación, dado que la evaluación tiene un carácter participativo.

Posteriormente, la metodología indica dos partes, como se observa en la figura 2, una corresponde a la Evaluación de las Metas del proyecto y el otro camino aborda la Evaluación de Procesos y de Impacto.

La Evaluación de Metas corresponde a un trabajo de gabinete, principalmente, durante el cual se revisan la calidad y congruencia en los documentos y productos elaborados que dan certeza al cumplimiento de las metas planteadas por cada proyecto. A esta evaluación se asigna un valor que representa el porcentaje de cumplimiento de las metas en un periodo de tiempo determinado. Generalmente la interacción es entre el responsable del proyecto a evaluar y el responsable de la Evaluación.

Las Evaluaciones de Proceso e Impacto se realizan con un mismo procedimiento. El primer paso es identificar las variables del proyecto, que generalmente corresponden a los objetivos o componentes del proyecto y son congruentes con los principios teóricos del mismo.

Las variables se organizan de acuerdo con su nivel de impacto basado en el sistema de evaluación del Marco de Desarrollo de

Base (MDB) (Ritchey-Vance, 1999, 2009). El planteamiento central de este enfoque es que considera que los resultados de proyectos de desarrollo no sólo se pueden medir en una dimensión tangible, sino que hay una intangible, que incluso tiene la misma importancia para medir los resultados. Por otra parte, concibe tres niveles de alcances⁴ de los proyectos correspondientes a: “1) mejorar las condiciones de vida de los participantes; 2) fortalecer las organizaciones comunitarias y redes sociales; y 3) confrontar las políticas, prácticas y actitudes que perpetúan la pobreza” (Ritchey-Vance, 2009).

A partir de estos elementos se identifican seis ventanas o categorías que engloban los principales tipos de resultados o efectos. Estos planteamientos son enriquecidos con la teoría del constructivismo social y aprendizaje de Lev Vygotsky (Ivic, 1994; Vielma y Salas, 2000) y la teoría del cambio (Retolaza, 2010) en la planeación de proyectos, orientadas hacia un modelo de gestión territorial, que parte del *campo actual* regularmente determinado por situaciones sociales; una segunda categoría es el *campo próximo* y una tercera el *campo potencial*, equivalente a condiciones sociales y posiciones sociales, es decir, de una organización menos estructural a una organización compleja. Con esa base se desarrolla una propuesta de sistema de indicadores, con sus categorías que será validado entre el Área de Evaluación y los coordinadores de los proyectos (ver Figura 3).

Cada indicador señala la descripción del mismo y los parámetros o índices con los que se “miden”, de acuerdo con las metas del proyecto, el marco conceptual y el contexto de cada proyecto.

Este esquema también orienta para identificar los actores del proyecto, así como el tamaño de muestra y seleccionar

a los individuos que serán entrevistados. En esta etapa, el enfoque de la Teoría Fundamentada (De la Torre et. al., 2016) es la base para el análisis de la información a través de preguntas generativas, que buscan relacionar conceptos, un muestreo teórico, los procedimientos de categorización (codificación) sistemáticos, y el segui-

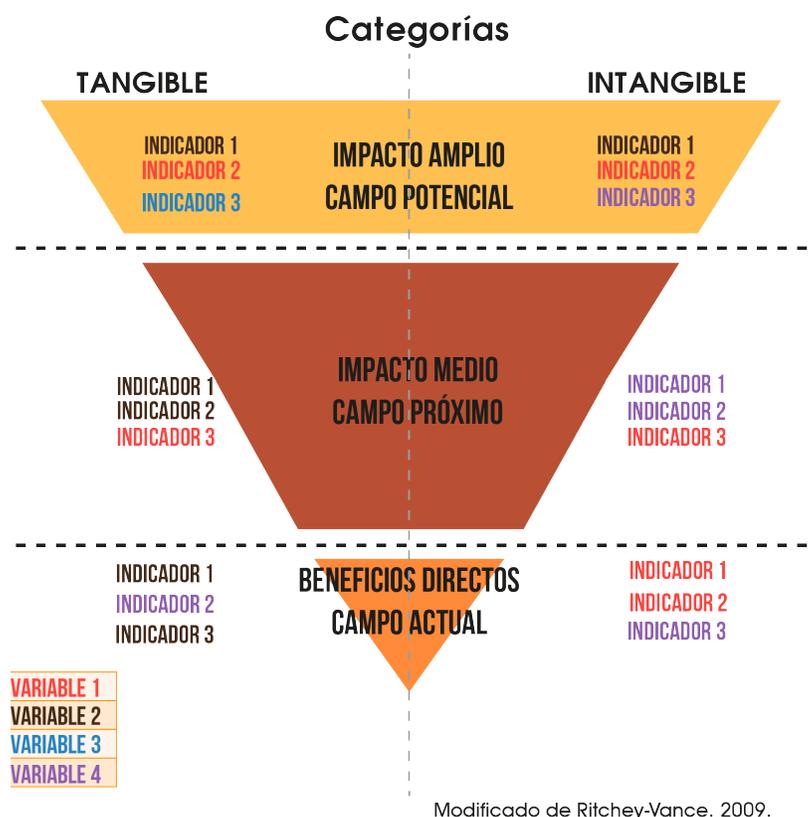


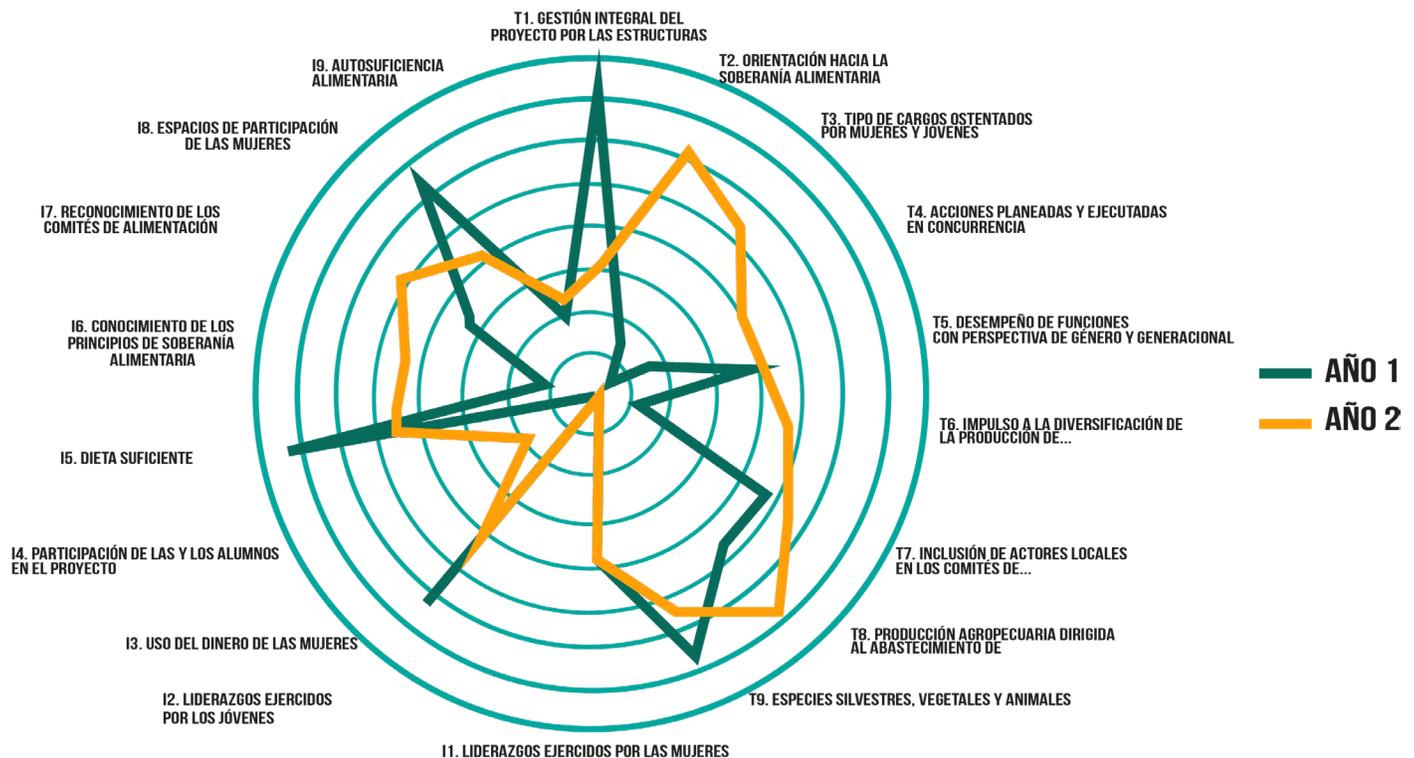
Figura 3. Esquema para la evaluación de procesos.

miento de algunos principios dirigidos a conseguir un desarrollo conceptual sólido (no solamente descriptivo).

Con la información recabada en las entrevistas, se realiza el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados. Para la cuantitativa los datos recabados se expresan en una gráfica radial que permite la visualización del porcentaje de avance que tiene el proyecto con respecto a sus metas (Figura 4). Se puede observar los indicadores que orientan la evaluación y analizarse en cuanto al impacto del proyecto agrupando los indicadores por categorías, ámbitos (tangibles e intangibles), variables, territorios, actores. Para el análisis cualitativo se realiza una descripción de los indicadores con base al contexto teórico-metodológico y a las narrativas de los participantes.

Al finalizar, a los coordinadores y directivos se les entrega un Informe de Evaluación con los resultados, las conclusiones y un Plan de Mejora. En caso de solicitarlo, se presenta con el equipo del

⁴ En ese sentido es que el esquema es un cono que simula la ampliación de un efecto directo en las intervenciones.



proyecto y/o beneficiarios para compartir los hallazgos, orientando a fortalecer el proceso del proyecto, en cuanto a la estrategia del mismo, los componentes, los participantes y en sí todos los aspectos del proyecto.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La experiencia en IDESMAC

Debido a la metodología utilizada, la evaluación orienta a la indagación de los resultados más allá de un porcentaje de cumplimiento de los proyectos. En la tabla uno se muestran los resultados de 11 proyectos evaluados por el Área Independiente de Evaluación. Cuatro corresponden a dos organizaciones externas, cuatro a dos proyectos interinstitucionales y el resto a proyectos ejecutados por IDESMAC en sus áreas de trabajo. Algunos proyectos de evaluación pertenecen a un mismo Proyecto (cliente), ya que se propone que se realice una evaluación de medio término y

una final del periodo de ejecución⁵.

De una manera sintética y cuantitativa se pueden observar los resultados de los proyectos en términos del cumplimiento de metas, así como el impacto y proceso (columnas de Metas y de Proceso).

Al comparar los resultados de las Metas en los proyectos evaluados por dos periodos, se muestra el cumplimiento de las mismas en los proyectos, en este caso la gráfica radial también es muy útil para revisar los cambios (imagen 4). Como se observa en la tabla 1, en la mayoría aumentó la efectividad de 7 a 16 puntos (columna resultado metas). Sólo para el cliente 5 los resultados decayeron en 22 puntos.

Se observa que el componente de Proceso contiene una diferenciación en los resultados en cuanto a cómo está operando el proyecto en el nivel del campo actual, el próximo y el potencial (o micro, meso y

Figura 4. Ejemplo de los resultados cuantitativos de la evaluación de proceso.

Tabla 1. Concentrado de Evaluaciones concluidas.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ATENCIO, 2017A, 2017 B, 2018, 019; ATENCIO Y TORRES (2018), ATENCIO, ORTIZ Y TORRES, 2018; ORTIZ 2016; ORTIZ Y ATENCIO 2018, 2019; ORTIZ, ATENCIO & ARREOLA, 2017; ORTIZ, HERNÁNDEZ, ATENCIO, HERNÁNDEZ & TORRES, 2017.

⁵ Las evaluaciones se realizan a medio término del proyecto y/o al finalizar. El coordinador del proyecto decide cuándo hacer las evaluaciones. El área independiente de evaluación sugiere que el medio término sea entre los 15 y 18 meses para proyectos de mediano y largo plazo.

NOMBRE	CLIENTE	TIPO	FECHA FIN	RESULTADO TOTAL	RESULTADO METAS	RESULTADO PROCESOS	CAMPO ACTUAL	CAMPO PRÓXIMO	CAMPO POTENCIAL
PROYECTO 1	CLIENTE 1	EX	2017	41.75%	36%	48%	*	*	*
PROYECTO 2	CLIENTE 2	EX	2017	57.50%	73%	42%	48%	40%	38%
PROYECTO 3	CLIENTE 2	EX	2018	70.00%	80%	60%	71%	59%	55%
PROYECTO 4	CLIENTE 3	ID	2018	67.45%	87%	48%	48%	55%	41%
PROYECTO 5	CLIENTE 4	ID	2019	40.00%	28%	52%	**	**	**
PROYECTO 6	CLIENTE 5	ID	2017	67.00%	89%	45%	39%	48%	44%
PROYECTO 7	CLIENTE 5	ID	2018	54.84%	67%	43%	42%	46%	37%
PROYECTO 8	CLIENTE 6	INT	2016	61.85%	79%	45%	63%	41%	32%
PROYECTO 9	CLIENTE 6	INT	2017	79.50%	95%	64%	63%	57%	48%
PROYECTO 10	CLIENTE 7	INT	2017	62.95%	75%	51%	61%	42%	42%
PROYECTO 11	CLIENTE 7	INT	2018	79.50%	84%	75%	90%	67%	65%
<p>TIPO: se refiere a si los clientes que solicitan las evaluaciones son: EX=externos a IDESMAC; ID= son parte de los proyectos que ejecuta IDESMAC; o INT= son proyectos entre dos o más instituciones en los que participa IDESMAC</p>									
<p>*no se realizó el análisis de los campos por la naturaleza del proyecto</p>									
<p>** no se analizó el proyecto con esos campos, se usó el campo de Intervención y el Campo de Gestión con el enfoque de la Teoría del Cambio.</p>									

macro, dependiendo de los enfoques de los proyectos). Generalmente el campo actual es el que tiene el valor más alto porque son las acciones relacionadas de manera directa con los beneficiarios; el potencial tiene valores más bajos porque es la interacción del proyecto a nivel político, institucional y es más difícil que el proyecto tenga control sobre estos resultados. Pero en ese sentido, también se puede observar que el proyecto 11 ha tenido un desempeño más robusto porque sus valores son más estandarizados.

Sobre las variables, se ha observado que no hay un número estándar o adecuado. Algunos proyectos tienen 3 variables y otros cuentan con 8 variables. La definición, nuevamente, depende del tipo de proyecto que se realice si es un pequeño proyecto o uno que involucra más actividades o temas.

En cuanto a los indicadores, se ha sugerido que el número mínimo sea de 18, en ese sentido, sólo un proyecto arrojó 12 indicadores, pero al revisar los resultados una de las conclusiones fue que se debían ampliar los indicadores para mejorar el nivel de análisis del proyecto. La mayoría oscila entre 18 y 24 indicadores. La mayoría de ellos son tangibles.

Respecto a las entrevistas realizadas, el tamaño de la muestra depende de los parámetros arriba mencionados, el número de actores involucrados en los proyectos para cada nivel del cono y la naturaleza del proyecto. Generalmente, mientras más interlocutores se tienen más complejo es un proyecto, por lo que, nuevamente, se sugiere que mantengan un número manejable por cada proyecto. Hay proyectos que tienen dos diferentes tipos actores y otros hasta ocho tipos de actores. Dependiendo de la pertinencia de los actores se espera contar con una cantidad de informantes que sea representativo al proyecto, a la fecha el número máximo de entrevistas fue de 76 y el mínimo de 12 personas.

También hay diferencias sobre la entre-

ga de resultados, en algunos casos la entrega de la evaluación ha sido un requisito a cumplir solicitado por las fuentes de financiamiento y el informe se entrega a las personas que coordinan las organizaciones. En otros casos, la evaluación forma parte del quehacer organizacional y por lo tanto se solicita que el informe sea entregado y presentado a todos los miembros del equipo del proyecto.

A partir de los resultados, se explican los cambios ocurridos en los proyectos, lo cual es una oportunidad para la gestión del conocimiento en las organizaciones, la evaluación se convierte en una herramienta de reflexión sobre la coherencia de todas las partes.

Al interior de la organización, se realizan evaluaciones de manera periódica de los proyectos con esta metodología como un requisito en la ejecución de todos los proyectos. Esta práctica permite hacer análisis comparativos del desarrollo de los proyectos y da una imagen más clara de las etapas por las que atraviesan.

Por ejemplo, se ha observado que algunos proyectos se concentran en la implementación de acciones dejando de lado las guías teórico conceptuales que les dieron origen. Al revisar los resultados, existe la oportunidad de focalizar y afinar o reorientar los mecanismos para la implementación de acciones al revisar la pertinencia de los planteamientos teóricos que definen el proyecto.

APRENDIZAJES Y RETOS

El principal reto del área de evaluación es transitar hacia la gestión de conocimientos. En las evaluaciones se han subrayado aspectos notables de los proyectos, así como debilidades de los mismos, aciertos en las modificaciones hechas en su implementación y aportaciones a los marcos conceptuales, sobre todo los transversales. Sin embargo, los aprendizajes derivados de la implementación de los proyectos no se conservan en algún sitio

La evaluación se convierte en una herramienta de reflexión sobre la coherencia de todas las partes.

en específico (físico o virtual), ni se hacen llegar a todos los miembros de los equipos técnicos. Otra área de oportunidad es que, aun cuando los ejes transversales son comunes a los proyectos, no hay un intercambio de estrategias o discusión común entorno a ellas.

Para la experiencia de IDESMAC, las evaluaciones han verificado la pertinencia de las conceptualizaciones, con lo que la institución ha profundizado en la construcción de los marcos que dotan de sentido a su actuar alrededor de la sustentabilidad, la interculturalidad y las relaciones intergeneracionales.

Uno de los mayores retos enfrentados en las evaluaciones, ha sido el diálogo con las coordinaciones de los proyectos y a veces con los equipos técnicos. Generalmente hay una resistencia al proceso de evaluación, porque se tiene en mente un resultado similar a una prueba o examen, en la cual se espera obtener la aprobación con una calificación de 9 ó 10 (90 al 100%) correspondiente a un sistema escolar tradicional. Por lo tanto, obtener valores menores significa que no se está cumpliendo con el proyecto y por lo tanto demerita su desempeño.

Sin embargo, el diálogo que se genera desde la explicación de los proyectos de desarrollo y la estimación de logros alcanzados y el acompañamiento en la operación del proyecto ha permitido que la evaluación sea vista como algo positivo y un apoyo para ajustar los proyectos y mejorar la forma en que implementan. Algunos clientes están incorporando el proceso de Evaluación como parte de las actividades de la organización.

En otros casos, si bien algunos coordinadores reticentes terminan aceptando las observaciones y redefiniendo aspectos puntuales de las recomendaciones, al no compartirlas con los integrantes de los equipos, los resultados no permean las acciones, entonces se requieren de mayores esfuerzos para reorientar las acciones.

La principal herramienta que ha funcionado para la obtención de la información es la entrevista semiestructurada porque acota las preguntas a la información necesaria que exige el sistema de indicadores y permite el diálogo entre los participantes, así los entrevistados se vuelven integrantes del proyecto. También les da certidumbre sobre las actividades que realizan dentro del mismo.

La principal herramienta que ha funcionado para la obtención de la información es la entrevista semiestructurada porque acota las preguntas a la información necesaria que exige el sistema de indicadores y permite el diálogo entre los participantes, así los entrevistados se vuelven integrantes del proyecto. También les da certidumbre sobre las actividades que realizan dentro del mismo.

Una dificultad a la que se enfrenta el área es cuando los actores en los territorios no hablan suficiente español o definitivamente no lo hablan, pues eso limita su expresión y en consecuencia la calidad de información que se recolecta tiende a ser menor. En los casos en los que se ha contado con traducción a la hora de realizar las entrevistas, la tendencia es resumir las respuestas de los entrevistados, con lo que seguramente se pierden aspectos que pudieran retomarse en la evaluación; en algunos casos se han hecho versiones estenográficas de las entrevistas cuyas respuestas están en lenguas originarias, lo que ha arrojado más información y detalles que se obvian con la traducción simultánea.

CONCLUSIONES

Si entendemos que la gestión de conocimientos está orientada a mejorar la eficiencia de la planeación y operación mediante la toma de decisiones adecuadas que se basan en un conocimiento institucional pertinente, el área de evaluación tendría que recuperar esos conocimientos y aprendizajes, así como identificar los puntos comunes, débiles o fuertes, en torno a los ejes transversales de los proyectos y volverlos asequibles a todos los integrantes de los equipos. Es decir que la forma de registrar (sistematización) y medir (evaluación) se vuelven parte de un proceso para la gestión de los proyectos y por ende para la gestión del conocimiento.

En ese sentido, el principal logro del Área de Evaluación, es el desarrollo propio de una metodología de evaluación de metas y procesos que se centra en la diseño de indicadores expofeso para cada proyecto, en su contexto territorial de aplicación, es decir que

permite hacer un análisis profundo, pues no sólo se valora el proyecto en función de las actividades y componentes, sino que recupera el sentido de la intervención para el desarrollo local desde la experiencia de los diversos actores del proyecto. De esa forma, las recomendaciones y el plan de mejora son un resultado de quienes están transformando la realidad.

De manera más sustancial, es importante encontrar la forma para hacer llegar los resultados de la evaluación a todos los integrantes de los equipos técnicos del proyecto evaluado y sistematizar los aspectos comunes a todos los proyectos para después comunicarlos de manera adecuada a todos los coordinadores y el personal técnico de la institución, para que posteriormente, puedan ser discutidos y profundizados. Es decir, existe el reto de generar materiales asequibles, con contenidos profundos, o generar espacios formativos para que se puedan asumir los aprendizajes y compartir marcos de actuación comunes.

Con estas experiencias se concluye que el Área de Evaluación es una fortaleza de la organización para transitar a un proceso de la gestión del conocimiento y enfocar sus intervenciones en los territorios de interés de una manera más asertiva. Como se mencionó inicialmente en cuanto a los actores que intervienen en un proceso, las evaluaciones a los proyectos fortalecen a los equipos técnicos y a la organización en su conjunto, les da certidumbre a las fuentes de financiamiento y lo más importante es que al ser participativo, la evaluación de proyectos genera una sinergia con los actores locales del desarrollo. ■

BIBLIOGRAFÍA

Arreola, A.; C. Mosqueda; A. Becerril; S. Muñoz y L. M. Rodríguez. 2002. Sistema de monitoreo y evaluación participativa (MEP): Consultoría ambiental. Informe final. Ciudad de México, SEMARNAT-CONANP-PNUDDFID- IDESMAC. 111

p.

Arreola, A., Peresgrovas, V., Reyes, C., Pérez, R. y R. Martínez. 2009. De las metas a los procesos: la evaluación de proyectos de desarrollo rural exitosos en el área del Corredor Biológico Mesoamericano- Chiapas. *Revista de Geografía Agrícola*, Núm. 42, enero-junio, 2009, pp. 51-64. Universidad Autónoma Chapingo. México.

Atencio V, M.S. (2017 a). Evaluación final. Escuela de formación de organizaciones locales para la acción territorial. CLAN SUR. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). San Cristóbal de Las Casas, Chis. 110 pp.

Atencio, S. (2017 b). Proyecto Gobernanza y cohesión socioterritorial en nueve microrregiones de Calakmul, Campeche. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). San Cristóbal de Las Casas, Chis. 120 pp.

Atencio, S. (2018). Evaluación de Mediano Plazo. Proyecto: Gobernanza y Cohesión Socio Territorial en Nueve Microrregiones de Calakmul, Campeche. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). San Cristóbal de Las Casas, Chis. 117 pp.

Atencio V., S. (2019). Evaluación ex ante: Fortalecimiento de la gobernanza multinivel y la democracia para la construcción del Lekil Jlumaltik en Los Altos De Chiapas. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). San Cristóbal de Las Casas, Chis. 73 pp.

Atencio, S. y P. Torres (2018). Evaluación de mediano término del proyecto: Fortalecimiento institucional de Amigos de San Cristóbal como asociación que acompaña a grupos de población vulnerable del estado de Chiapas, en los campos de salud, educación y desarrollo integral comunitario. Amigos de San Cristóbal, Clan Sur. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). San Cristóbal de Las Casas, Chis. 60 pp.

Atencio, S., Ortiz, A. y P. Torres. (2018). Evaluación final. Proyecto: Implementación del sistema civil de innovación y gestión territorial municipal en los Altos de Chiapas. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). San Cristóbal de Las Casas, Chis. 148 pp.

Bellintza, M., Guerrero B., N., Colon S., S. y W. Ramírez M. (2011). Gestión del conocimiento: aproximaciones teóricas. *Clío América* (julio-diciembre 2011) 5 (10): 257-271.

De la Torre, G., Carlo, E.; Florido S, A; Opazo C., H.; Ramírez V., Ch.; Rodríguez H., P.; Sánchez A. y J. Tirado T. (2016). Teoría Fundamentada o Grounded Theory. *Métodos de Investigación Dr. Javier Murillo. Master en Calidad y Mejora de la Educación. Facultad de Formación del Profesorado y Educación. Universidad Autónoma de Madrid.* 55 pp.

Garzón C., M. y A. Luiz Fisher. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión* 24 (enero-junio 2008). Colombia. 30 pp. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/>

scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100008#nota1

IDESMAC (2007). Identificación y fortalecimiento de experiencias exitosas en manejo de recursos naturales en las áreas focales del CBM-M, Chiapas. Informe Final. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). San Cristóbal de Las Casas, Chis. 33 p.

Ivic, I. (1994). Lev Semionovich Vygotsky (1896- 1934). Perspectivas: revista trimestral de educación, 24 (3-4): 773-799.

León S., M., Ponjuán D., G. y M. Rodríguez C. 2006. Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. Revista ACIMED, 14 (2) (marzo-abril 2006). Ciudad de la Habana. Disponible en: scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000200008

López A., J.F., López S., J.L., Falconi T., L.J. y J.C. Pomaquero Y. (2018). Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodologías y praxis, Revista Contribuciones a la Economía (julio-septiembre 2018). Disponible en: [//eumed.net/2/rev/ce/2018/3/gestion-conocimiento.html](http://eumed.net/2/rev/ce/2018/3/gestion-conocimiento.html) [//hdl.handle.net/20.500.11763/ce183gestion-conocimiento](http://hdl.handle.net/20.500.11763/ce183gestion-conocimiento)

Muñoz Z., D. E. y J.E. Valencia R. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. Revista Lasallista de Investigación, 12 (2):105-111. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69542291012>.

Nagles G., Nofal (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. Revista Escuela de Administración de Negocios, (61), septiembre-diciembre 2007: 77-87. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20611495008>

Ortiz M., A. (2017). Evaluación de mediano plazo (2015-2016). Proyecto: Círculos de Alimentación Escolar Fase 1. Sve'em Koxetik (Comedor infantil). Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). San Cristóbal de Las Casas, Chis. 247 pp.

Ortiz M., A., y M.S. Atencio V. (2018). Evaluación Final Externa Periodo 1º. De septiembre 2017 a 31 de agosto 2018 Proyecto: Incremento y fortalecimiento de la incidencia territorial de las mujeres, con perspectiva de género, en cinco municipios de Los Altos de Chiapas. COFEMO. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). San Cristóbal de Las Casas, Chis. 90 pp.

Ortiz M., A. y S. Atencio. (2019). Informe de evaluación de mediano plazo. Proyecto escuela de formación de organismos locales para la acción territorial. Fase de implementación de los planes estratégicos institucionales. Periodo abril de 2017- Septiembre 2018. CLAN SUR. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). San Cristóbal de Las Casas, Chis. 97 PP.

Ortiz M., A., Atencio, S. y A. Arreola M. (2017). Evaluación Final Periodo 1º. de julio de 2016 al 31 de agosto de 2017. Proyecto: Fortalecimiento y consolidación de mecanismos territoriales de las mujeres para la sustentabilidad con perspectiva de género. COFEMO. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). San Cristóbal de Las Casas, Chis. 155 pp.

Ortiz, A., Hernández, A., Atencio, S., Hernández, J.B. y P. Torres. (2017). Evaluación final. Proyecto "Círculos de Alimentación Escolar Fase 1. Sve'em Koxetik (Comedor infantil)" Año de Ejecución 2016-2017. Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C. (IDESMAC). San Cristóbal de Las Casas, Chis. 132 pp.

Pasteur, K. y J. Blauert (2000). Seguimiento y evaluación participativos en América Latina: Panorama bibliográfico y bibliografía anotada. Institute of Development Studies (IDS)/ Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA en América Latina y el Caribe (PREVAL II). Perú. 111 p.

Pertuz P., V.P. y A.B. Pérez O. (2018). Gestión del conocimiento en un grupo de investigación en ingeniería. Revista Espacios 39 (07): 5-19. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/18v39n07/a18v39n07p05.pdf>

Retolaza E. (2010). Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. PNUD/HIVOS. Guatemala. 62 p.

Ritchey-Vance, M. (1999). El cristal con que se mira. La Fundación Interamericana y su Marco de Desarrollo de base: "el cono". En: Blauert, J. y S. Zadek (coord.). Mediación para la sustentabilidad. Construyendo políticas desde las bases. (pp. 119- 146). Plaza y Valdés Editores. México, D.F.

Ritchey-Vance, M. 2009. Medidas que concuerdan con la misión: cómo surgió el marco de Desarrollo de Base. Desarrollo de Base. Revista de la fundación Interamericana. Vol. 30, núm. 1: 20: 29. Disponible en: <https://www.iaf.gov/es/content/publicacion/desarrollo-de-base-40o-aniversario/>

Vielma V., E. y M.L. Salas. (2000). Aportes de las teorías de Vygotsky, Piaget, Bandura y Bruner. Paralelismo en sus posiciones en relación con el desarrollo. Educere 3 (9): 30-37.