

PERSPECTIVA EN RESULTADOS DEL TRABAJO SINDICAL DE DESARROLLO



*Cooperación
sindical al
desarrollo*

El RSCD - Red Sindical sobre la cooperación al Desarrollo se creó en 2008 por la CSI. La red es una estructura abierta e integradora, basada en el compromiso voluntario de las organizaciones sindicales tanto en el Norte como en el Sur, activos en la cooperación al desarrollo. Los « RSCD Cuadernos de desarrollo» tienen el propósito de presentar y difundir las posiciones y puntos de vista de los sindicatos sobre las políticas internacionales de cooperación al desarrollo.

Índice

Introducción	5
1. Resultados en el contexto de los sindicatos	9
1.1 El carácter de los sindicatos	9
1.2 El contexto de los sindicatos	13
1.3 Un programa y prácticas compartidas para trabajar con resultados	14
1.4 Valores y principios subyacentes	17
2. Bases para los resultados	19
2.1 Proyectos y el ciclo de resultados	19
2.2 Lógica del cambio	21
2.3 Marcos e indicadores	23
2.4 El aprendizaje como base	26
3. Medición de los resultados y el impacto en la práctica	30
3.1 La base: Enfoque 'Outcome-plus'	30
3.2 Evaluación completa del impacto	38
4. S&E para el Programa de Trabajo Decente	41
4.1 Ejemplo 1 – Evaluación del impacto del programa de FNV Mondiaal	4
4.2 Ejemplo 2 – Gender @ work (Género en el trabajo)	45
Referencias	48
Anexos	50

Introducción

El porqué de estas Directrices

Es esencial para las organizaciones sindicales mostrar resultados de su trabajo a sus circunscripciones y afiliadas. Asimismo, las organizaciones del Norte y del Sur cada vez se ven más presionadas por los donantes para presentar resultados claros. El objetivo de estas directrices es obtener una perspectiva en resultados.

Las directrices han sido concebidas para mejorar la capacidad de los sindicatos y de aquellos que trabajan con sindicatos de hacer un seguimiento del progreso de su labor de desarrollo y aprender de este proceso. Para ello, se presenta y comparte información práctica sobre cómo obtener información sobre los resultados de los sindicatos y los programas sindicales de cooperación al desarrollo. Las directrices tratan temas sobre los que los sindicatos deben reflexionar cuando adopten su enfoque para medir resultados. Sin embargo, estas directrices no pretenden ser preceptivas o exhaustivas. Las directrices están destinadas al personal de proyectos y personal dedicado a medir resultados en los sindicatos en del Norte y el Sur; el objetivo es ayudarles a proponer prácticas y políticas para la supervisión y la evaluación de resultados.

Cuadro 1: El proceso de elaboración de las Directrices

Estas directrices son el resultado de un proceso iniciado por un grupo de trabajo de la Red Sindical de Cooperación al Desarrollo (RSCD). Primero, se desarrollaron los principios para la eficacia sindical y un instrumento concreto (TUDEP). Este ejercicio toma en consideración los objetivos del grupo de trabajo sobre la eficacia sindical del desarrollo tal y como se expresaron en el plan de trabajo de 2012. Destaca la importancia de la supervisión y la evaluación del Programa de Trabajo Decente (PTD) y espera poder contribuir al desarrollo de un entendimiento y prácticas comunes con respecto a la supervisión y evaluación dentro de la RSCD. Para ello, la guía se centra particularmente en el nivel de impacto (beneficiario final) y el nivel de resultados (organizativo) de los programas sindicales de desarrollo.

El proceso comenzó con un mapeo de las prácticas de supervisión y evaluación existentes a nivel de resultados e impacto, basado principalmente en el material proporcionado por miembros de la RSCD. El estudio identificó una serie de buenas prácticas y desafíos que aparecen en las prácticas de supervisión y evaluación existentes de distintos sindicatos. La guía hace referencia a estas conclusiones y reúne material de varias fuentes para guiar el debate actual sobre supervisión y evaluación entre los miembros de la RSCD y contribuir al desarrollo de una visión propia de los sindicatos sobre la supervisión y la evaluación a nivel de impacto y resultados.

Las directrices se basan en la conclusión de que los sindicatos son actores en el campo de la cooperación al desarrollo que presentan particularidades. Esta particularidad de los sindicatos como actores del desarrollo se debería reconocer y reflejar en un planteamiento apropiado en cuanto a los resultados. Asimismo, implica que es fundamental clarificar la lógica subyacente al cambio en el trabajo sindical de desarrollo cuando se decida adoptar un enfoque apropiado de supervisión y evaluación. La naturaleza del trabajo sindical de desarrollo repercute en lo que se puede medir y cómo se puede medir desde un punto de vista metodológico y organizativo.

Un reto clave a la hora de medir los resultados de programas centrados en cambios sociales complejos es asegurarse de que los cambios observados sean verdaderamente producto del programa, es decir, afirmar firmemente que el programa marcó una diferencia y que sin el programa no se habrían producido los cambios. Las directrices sugieren qué posturas pueden adoptar los sindicatos al respecto, proponiendo métodos diferentes para documentar la relación entre el impacto y el resultado; prestando la atención suficiente al desarrollo de capacidades en

Cuadro 2: Definir resultado e impacto en función de las realidades de los sindicatos

El OCDE-CAD define impacto como los 'efectos positivos y negativos, deseados o no deseados, directos e indirectos, primarios o secundarios producidos por una intervención'.

El OCDE-CAD define un resultado como 'los efectos a corto y medio plazo probables o logrados por los productos de una intervención. Los resultados son los cambios de comportamiento, institucionales o sociales observables que se producen en un período de 3 a 10 años, normalmente como resultado de inversiones coordinadas a corto plazo en el desarrollo de capacidades individuales y organizativas para partes interesadas clave en el desarrollo (como gobiernos nacionales, la sociedad civil y el sector privado)'.

Estas definiciones genéricas se aceptan y se utilizan ampliamente en la comunidad para el desarrollo, pero algunos elementos plantean dificultades desde una perspectiva sindical, tanto en términos operativos como conceptuales. En primer lugar, partiendo de la premisa que el trabajo sindical de desarrollo tiene lugar en su mayor parte en un contexto con múltiples partes interesadas y a través de procesos de cambio sumamente políticos, las afirmaciones causales fuertes, como 'producidos por' y 'como resultado de', pueden ser problemáticas. En la mayoría de los casos, un análisis no podrá ir más allá de la demostración de una 'contribución' (Stern et al., 2012). En segundo lugar, los plazos sugeridos en las definiciones ('entre 3 y 10 años' y 'a largo plazo') son probablemente más realistas que muchos de los plazos utilizados en el sector de la ayuda, pero crean una idea de cambio lineal en el que los efectos fluyen fácilmente de actividades a resultados y a impacto. La experiencia demuestra que algunos programas obtienen resultados e impactos tangibles muy rápidamente, pero que también se puede volver a la situación anterior y que puede hacer falta que pase una generación para que algunos cambios se materialicen.

el plano organizativo; considerando cuestiones relativas a la agregación a nivel de impacto; y priorizando el programa de aprendizaje.

En primer lugar, las directrices describen las características y contextos específicos de los sindicatos y ofrecen principios de trabajo. En el siguiente capítulo, se describen varios puntos fundamentales para medir resultados y aprender de ellos. Se presentan ejemplos prácticos de medición de resultados y evaluación del impacto y se establece una conexión con el Programa de Trabajo Decente.

Definiciones

En esta sección nos centramos en las diferencias entre supervisión, evaluación y evaluación del impacto y cómo los sindicatos pueden abordar estos conceptos.

Aunque la supervisión a menudo se relaciona con el nivel de productos y resultados y la evaluación y la evaluación del impacto con niveles más altos en la cadena causal, es importante señalar algunas de las ambigüedades de las definiciones existentes.

La Tabla 1 enumera algunas de las diferencias clave indicadas en la bibliografía. La supervisión se centra en la medición del progreso en comparación con los objetivos del programa durante la ejecución, lo que idealmente facilita una perspectiva de los productos y resultados. La evaluación puede adoptar muchas formas diferentes, pero a menudo se realiza a mitad o al final de un programa. Aunque la mayoría de los términos de referencia para las evaluaciones hacen referencia a los cinco criterios del OCDE-CAD para definir el objetivo de la evaluación, muy pocas evaluaciones abordan en profundidad el nivel de impacto. Las evaluaciones de impacto completas que examinan los cambios en la vida de las personas o en el panorama institucional (p.ej. leyes, políticas) son muy poco comunes. Las numerosas definiciones de supervisión y evaluación (y evaluación del impacto) suelen ocultar el hecho de que, en la práctica, a menudo es difícil y a veces no es útil establecer límites claros para los conceptos.

Tabla 1: Diferencias entre supervisión y evaluación (ajustado de O’Flynn, 2010)

	Supervisión	Evaluación	Evaluación del impacto
¿Qué?	Mide las actividades en curso	5 criterios del OCDE-CAD: pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, (impacto)	Evalúa los cambios en las vidas de las personas y el cambio estructural en el contexto institucional
¿Cuándo?	Durante la ejecución	A mitad o al final del ciclo del programa	En cualquier etapa o al final
¿Ámbito?	Intervención	Intervención/grupo de intervenciones	Población afectada/ ámbito nacional o internacional
¿Objetivo?	Productos/resultados	Resultados	Impactos
¿Pregunta?	¿Estamos haciendo lo correcto?	¿Estamos haciendo lo correcto?	¿Qué ha cambiado para quién? ¿Cuál es el grado de importancia para ellos?

Estas directrices abordan la supervisión y la evaluación de manera integrada, reconociendo dos ideas importantes. En primer lugar, la medición sistemática de resultados ayuda a hacer un seguimiento del progreso y guiar la ejecución del programa y además proporciona información valiosa para las actividades de evaluación posteriores. En segundo lugar, muchos programas nunca se someten a una verdadera evaluación del impacto porque no siempre es viable. Una mejor medición de resultados (a través de la supervisión y/o la evaluación) es un primer paso para arrojar más luz sobre la “caja negra” de resultados más allá del nivel de productos.

1. Resultados en el contexto de los sindicatos

1.1 El carácter de los sindicatos

La arquitectura internacional de la cooperación al desarrollo se caracteriza por una creciente complejidad. Un factor importante contribuyente a esta situación es la proliferación de actores estatales y no estatales, que interactúan al trabajar en cuestiones de desarrollo que afectan a diferentes sectores y áreas geográficas. La globalización de muchos problemas de desarrollo provoca al mismo tiempo que aumente la presión para que las organizaciones trabajen juntas en los diversos sectores porque una única organización no puede abordar todos los aspectos del problema. Aunque la cooperación y los enfoques con múltiples partes interesadas son necesarios, también es necesario desarrollar marcos para el trabajo en el área del desarrollo que estén en consonancia con el carácter distintivo de las diferentes partes interesadas. Esta nueva realidad también se refleja en los debates internacionales sobre el desarrollo, como en la Alianza de Busan para una cooperación al desarrollo eficaz (2011):

“En Busan, forjamos una nueva alianza mundial que acepta la diversidad y reconoce los distintos papeles que todas las partes interesadas de la cooperación pueden desempeñar para apoyar el desarrollo” (Alianza de Busan, 2011).

Los sindicatos forman parte de este grupo diverso de partes interesadas y son uno de los actores prominentes y particulares en el debate sobre el desarrollo. La particularidad del trabajo sindical de desarrollo se tiene que reconocer de manera más prominente en la manera en la que los procesos organizativos clave, como la supervisión y la evaluación (S&E), son gestionados y aplicados.

Los sindicatos, como actores de desarrollo, difieren de otros actores por la naturaleza de su estructura organizativa y el marco institucional en el que operan, la manera en que trabajan y establecen contactos con actores gubernamentales y empresariales, los temas que abordan y el ámbito de sus actividades. El Cuadro 3 proporciona más detalles acerca algunas de las características organizativas e institucionales clave de los sindicatos.

Los sindicatos combinan y mezclan diferentes modelos organizativos. Son organizaciones democráticas, donde el Congreso tiene la última palabra y con una organización representativa; son organizaciones políticas que trabajan como un organismo político en cuestiones políticas; y a veces también son organizaciones dedicadas a proyectos que reciben apoyo y solidaridad y fondos de donantes para llevar a cabo determinados programas o proyectos.

Estas características de los sindicatos tienen repercusiones en la naturaleza de los procesos de cambio social que los sindicatos abordan:

- **Los procesos con múltiples partes interesadas son la norma:** los resultados del trabajo sindical dependen de la interacción entre grupos diferentes (trabajadores/as, gobierno, empresas, otros), a menudo en alianzas cambiantes y configuraciones en las que ninguna de las partes tiene el control;

- **El poder, los valores y el contexto importan:** los intereses de diferentes partes interesadas, internas y externas, que tienen un impacto en el mundo del trabajo (políticos/as, empresas, administración) pueden evolucionar con el tiempo. Además, el proceso de cambio a menudo se caracteriza por una fuerte interacción de cuestiones relacionadas con el poder y los valores. Asimismo, la situación socioeconómica (p.ej. la crisis económica) o la política (nuevo gobierno, nuevas leyes) tienen consecuencias inmediatas en el trabajo sindical de desarrollo;
- **Los beneficios van más allá del grupo destinatario directo:** los resultados positivos del trabajo sindical en materia de desarrollo (p.ej. convenios colectivos) puede tener efectos positivos indirectos que van más allá del grupo destinatario directo de un programa.
- **Cambio estructural a largo plazo:** aunque la naturaleza del trabajo sindical evoluciona continuamente, los sindicatos utilizan formas de trabajo bien establecidas, con procedimientos formales para la toma de decisiones y consultas con grupos de miembros y estructuras políticas. Los sindicatos tienen una gran capacidad de implicación y movilización en torno a procesos de cambio estructural a largo plazo.

Cuadro 3: Características específicas de los sindicatos como actores para el desarrollo

(Vlaminck et al., 2012)

- Los sindicatos son organizaciones **basadas en miembros** con una estructura democrática y **no son solamente organizaciones basadas en proyectos**.
- Tienen una **representación nacional, regional o internacional** y por lo tanto pueden ejecutar programas a gran escala.
- Son reconocidos como **interlocutores sociales junto al sector privado y gobiernos** y participan en diálogos tripartitos. Por lo tanto, tienen una posición privilegiada para influir en políticas sociales como motores para el desarrollo.
- En línea con la participación cada vez mayor del sector privado en el desarrollo, los sindicatos también desempeñan un papel importante a la hora de garantizar la **'rendición de cuentas' en materia social de las empresas** por medio de la protección de los derechos de los trabajadores y no sólo los de las empresas.
- El **lugar de trabajo es un área clave del desarrollo**, pero también un lugar donde se producen muchos abusos y los sindicatos son idóneos para abordar estos problemas.
- Desempeñan un papel importante en la **sensibilización**, tanto en el Norte como en el Sur.
- Los sindicatos pueden contar con **legislación y marcos institucionales internacionales sólidos**, como la OIT, que es un organismo especializado de las Naciones Unidas.

Con respecto a la S&E, estas características del trabajo sindical de desarrollo se manifiestan al menos de dos maneras, concretamente:

- **Imprevisibilidad:** La combinación de trabajar en escenarios con múltiples partes interesadas, colaborar con actores que tienen intereses diferentes y operar en entornos más bien inestables crea imprevisibilidad. Esto supone que cuando se diseñan sistemas de S&E en general (1) se otorga poca importancia a la planificación detallada a largo plazo en vista de la naturaleza dinámica del trabajo sindical; (2) existe una necesidad de mapear y reaccionar sistemáticamente a resultados imprevistos, más allá de los indicadores y grupos específicos predefinidos al principio de un proyecto; y (3) existe la dificultad de establecer afirmaciones de causalidad entre las actividades de un programa específico y lo que ocurre a nivel de resultados e impacto. Asimismo, complica la medición de los efectos de la labor de desarrollo de capacidades de los sindicatos en el bienestar de los/las trabajadores/as afiliados/as y sus familias;

- **Sistemas de S&E para organizaciones no basadas en proyectos:** Muchos enfoques de S&E están diseñados para proyectos específicos. Como se ha indicado, los sindicatos trabajan con proyectos, pero no son organizaciones basadas esencialmente en proyectos. Su manera de trabajar requiere la continuidad del diálogo (con partes interesadas internas y externas) y no es necesariamente compatible con el modo de proyecto a corto plazo. La Imagen 1 muestra cómo los espacios organizativos democráticos habituales en los sindicales se solapan solo parcialmente con los espacios del proyecto/programa. En el ritmo de trabajo de los sindicatos, los proyectos específicos se podrían introducir en los períodos para los que el congreso haya dado un mandato, a menudo cinco años. Si no se ajustan al ritmo y prácticas organizativas de los sindicatos, es probable que los sistemas de S&E impuestos externamente sean poco pertinentes.

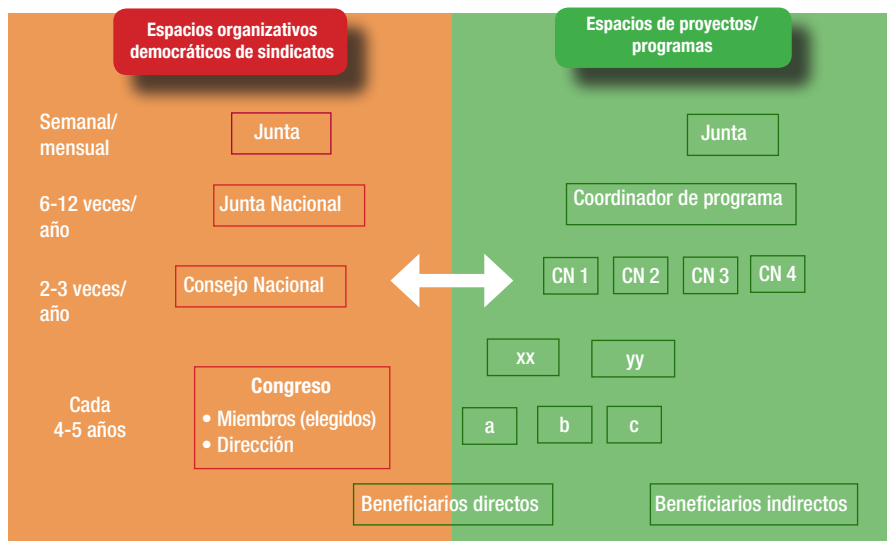
Cuadro 4: ¿Por qué utilizan los sindicatos la S&E?

Respaldo el Programa de Trabajo Decente – Uno de los puntos fuertes clave del movimiento sindical es el respaldo internacional que recibe por medio de acuerdos internacionales, es decir, expresado por otros actores a través del Programa de Trabajo Decente conjunto con la OIT. La labor de S&E contribuye a este tema central y toma en cuenta la contribución de programas sindicales individuales al Programa de Trabajo Decente en el ámbito local, nacional e internacional.

S&E para aprender – La S&E están concebidas de tal manera que responden como prioridad máxima a diversas necesidades de aprendizaje en ámbitos diferentes. Esto implica aprender acerca del progreso con respecto a los objetivos, así como sobre el propio rendimiento en el programa (capacidad de adaptación). Cumplir los requisitos administrativos de entidades externas es importante, pero no debería obstaculizar el programa de aprendizaje.

Rendición de cuentas múltiple Se espera que los sindicatos rindan cuentas tanto hacia abajo (a sus afiliadas o miembros), como hacia arriba (a las estructuras nacionales e internacionales) y horizontalmente (a otros sindicatos). Esto también se refleja en los principios sindicales en materia de desarrollo sobre apropiación democrática, autonomía, transparencia y colaboraciones igualitarias. Las exigencias de rendición de cuentas de los donantes deben conciliarse con otros procesos de rendición de cuentas.

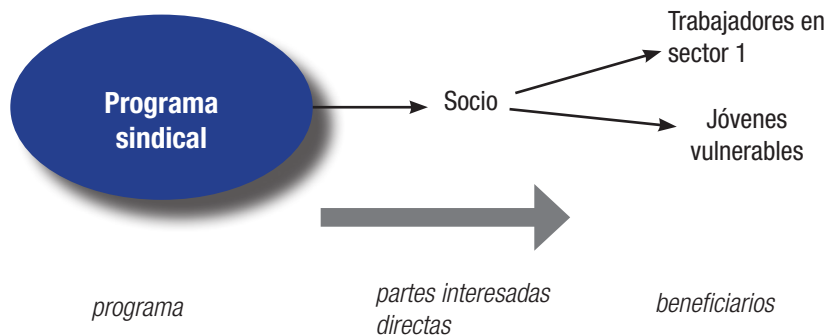
Imagen 1: Diferencia entre los espacios de organizaciones democráticas y los espacios de proyectos/programas



1.2 El contexto de los sindicatos

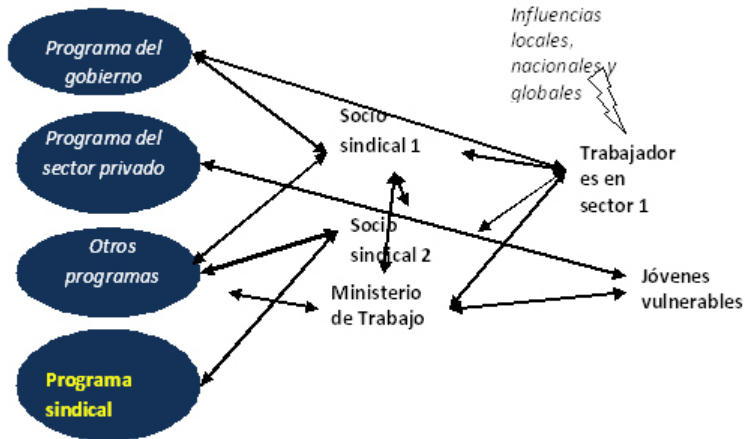
Los sindicatos trabajan en contextos complejos. Sin embargo, al medir los resultados, se asume muy a menudo que las actividades llevan a resultados, que llevan a más resultados, que a su vez dan lugar a la mejora de la situación. Esta visión limitada, que ignora las interacciones complejas con el contexto y muchas otras intervenciones, sitúa el proyecto en el centro del universo (ver Imagen 2).

Imagen 2: Visión limitada tradicional de los resultados (adaptada de PADEV, 2010)



Esta perspectiva ignora el hecho de que los proyectos de desarrollo no se llevan a cabo de manera aislada. Otros programas y todo tipo de influencias tienen un impacto en los socios sindicales y los grupos destinatarios con los que trabajan (ver Imagen 3). Los efectos son a menudo bidireccionales, es decir, distintas partes interesadas influyen las unas en las otras deliberada o no deliberadamente. En lo que respecta a la medición de resultados, esto supone que muchos factores contribuyen al cambio y que ignorarlos significa hacer una evaluación del progreso poco pertinente.

Imagen 3: Perspectiva de sistemas abiertos en materia de cambio social en los programas sindicales



En un estudio general reciente para el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID por sus siglas en inglés), Stern et al. (2012) concluye que en el caso de programas complejos la pregunta '¿Qué porcentaje del impacto se puede atribuir a la intervención?' es más pertinente que '¿Causó la intervención el impacto?'. Cuando se miden resultados en el contexto de la labor sindical, es importante pensar en términos de contribuciones. Un proyecto o programa es solamente una de las causas de cambio. En otras palabras: 'Los efectos son producidos por varias causas al mismo tiempo y es posible que ninguna de ellas sea necesaria o suficiente para un impacto'.

1.3 Un programa y prácticas compartidas para trabajar con resultados

El programa para trabajar con resultados

Los sindicatos suelen tener una opinión política sobre el cambio social. Esto quiere decir que abordan las causas estructurales de la pobreza en lugar de centrarse solamente en la prestación de servicios en sectores como el saneamiento y la salud. Esto también significa que la labor sindical en materia de desarrollo incluye cuestionar los equilibrios de poderes socioeconómicos y políticos existentes. En cuanto a la asociación/colaboración, este planteamiento aprovecha el carácter complejo para influir en la política y la acción política estableciendo una relación que, idealmente, goza tanto de flexibilidad como de apropiación local. Por consiguiente, muchos sindicatos no apoyarían la introducción de sistemas de resultados que sean demasiado inquisitivos u orientados hacia el control y se centren únicamente en rendir cuentas a los donantes. Además, al trabajar juntos en procesos de desarrollo de capacidades o en campañas y actividades concretas, los sindicatos participan en procesos que son difíciles de planear con antelación.

La complejidad de supervisar el progreso y la intención de no imponer sistemas de S&E no orientados hacia el control, no eliminan la responsabilidad de realizar esfuerzos para documentar y conocer el progreso. Si no se documentan los resultados de desarrollo, resulta muy difícil conocer el progreso y por lo tanto se obtendrían muy pocos conocimientos. También existe el riesgo de que las suposiciones implícitas sobre cómo debería ocurrir el desarrollo no se compartan en el ámbito de la organización, sino que permanezcan con ciertos miembros individuales del personal. Por lo tanto, la supervisión de resultados desempeña un papel en la documentación y el tratamiento de las necesidades de aprendizaje de partes interesadas importantes y al mismo tiempo permite poner en práctica las estrategias.

Hacia una práctica compartida

La investigación en la que se basa este proceso examinó cómo los sindicatos patrocinadores miden actualmente los resultados a nivel de resultados e impacto y combinó estas conclusiones con perspectivas del Perfil Sindical sobre la Eficacia del Desarrollo (TUDEP) y bibliografía adicional sobre S&E. Esta investigación y otros estudios (p.ej. Vlamincq et al., 2012) concluyen que los sindicatos de todo el mundo se enfrentan a dificultades a la hora de medir resultados a nivel de resultados e impacto. Los miembros de la RSCD reconocen la necesidad de mejorar la práctica en materia de S&E a nivel de resultados e impacto y promover más intercambios y un aprendizaje en común sobre el tema. Es una responsabilidad colectiva y existen diferentes opciones para conseguirlo (y cada una de ellas tiene ventajas y desventajas). Debido al alcance mundial de la RSCD, que incluye a organizaciones bastante diversas en el Norte y el Sur, y el fuerte hincapié en el principio de autonomía de las diferentes organizaciones asociadas, una estandarización exagerada comportaría riesgos. El marco para S&E resultante podría no ser capaz de responder de manera apropiada a las exigencias y particularidades de las distintas organizaciones concernidas y una estructura rígida podría crear burocracia y provocar una pérdida de la energía y el impulso. Por lo tanto, el grupo de trabajo de la RSCD sobre la eficacia en el desarrollo propuso centrarse en los esfuerzos de armonización de la S&E:

- Proporcionando información adicional sobre los diferentes programas a los que la S&E pueden contribuir;
- Trabajando para conseguir valores y principios compartidos con respecto a la S&E a nivel de resultados e impacto, sin definir los procedimientos para conseguirlos;
- Mejorando el entendimiento sobre cuándo utilizar cada tipo de enfoque de S&E;
- Compartiendo ideas sobre cómo se puede hacer de la S&E un proceso más orientado hacia el aprendizaje;
- Destacando las 'prácticas mejor adaptadas'¹ dentro de la RSCD que pueden servir como ejemplo para otras organizaciones que son miembros de la red y fuera de ella.

¹ 'Prácticas mejor adaptadas' se ha propuesto (originalmente en la bibliografía relativa a la gestión de recursos humanos) como una alternativa a las 'mejores prácticas' porque refleja mejor el hecho de que muchas prácticas organizativas no se pueden trasladar a otros contextos sin tener en cuenta todas las precondiciones necesarias. Los ejemplos 'mejor adaptados' dan lugar al tipo de análisis 'qué funciona para quién y en qué contexto'.

- Apoyándose en el valor de cooperación Sur-Sur entre los sindicatos para mejorar sus prácticas.

Estas directrices son un primer paso para trabajar en estas cuestiones.

Cuadro 5: Llegar a una práctica compartida: un ejercicio de equilibrio

Trabajar hacia una práctica común en materia de S&E puede variar de dejar una autonomía total a los sindicatos individuales y ver si esto lleva a algún tipo de convergencia, a definir expectativas mínimas, o, en última instancia a insistir en que se utilicen herramientas y procedimientos específicos (Simister, 2009). La experiencia demuestra que el grado al que se puede llevar la estandarización de la S&E depende de muchos factores, p.ej. la cultura organizativa, la complejidad de las estructuras organizativas, la diversidad de contextos y temas en la que los actores operan, etc. Vale la pena realizar reflexión profunda antes de fijar elementos específicos o, por ejemplo, racionalizar series de indicadores en todo un sistema organizativo.

1.4 Valores y principios subyacentes

La supervisión y la evaluación de resultados pueden adoptar muchas formas y se pueden basar en diferentes principios. En estas directrices se presentan siete principios importantes² para la S&E.

Imagen 4: Siete principios para S&E



Principio 1: Garantizar apropiación democrática – La apropiación democrática en un contexto de S&E implica que los sistemas de S&E deberían diseñarse respetando y respondiendo a los objetivos y prioridades de los socios en el Sur. Cuando sea pertinente y factible, se debe animar a las partes interesadas y los beneficiarios a participar activamente en las actividades de supervisión y evaluación. Como se ha indicado anteriormente, la apropiación democrática también presenta algunos retos prácticos, ya que implica que la toma de decisiones requiere el apoyo de diferentes niveles, convirtiéndola a veces en algo complejo y lento. Por ello, la labor de S&E debería tener en cuenta la naturaleza política y participativa de planificar y evaluar el trabajo sindical en materia de desarrollo.

Principio 2: Aprovechar prácticas y procesos locales en materia de S&E – Los socios receptores han desarrollado sus propias prácticas y procesos en materia de S&E a lo largo del tiempo, a veces formales y explícitos, pero a menudo componentes más informales también pueden ser importantes (visitas de campo, reuniones). Las estrategias de S&E deberían evitar tratar a los sindicatos como organizaciones basadas en proyectos y en su lugar fortalecer las prácticas institucionalizadas existentes en materia de reflexión y toma de decisiones. Esto significa basarse en el ritmo y los espacios organizativos para la S&E. En lugar de imponer un sistema unificado que no incluye cuestiones contextuales ni cuenta con el apoyo local,

² Profundizan más en los principios sindicales para la eficacia en el desarrollo (CSI, 2011), que definen lo que significa la eficacia en el desarrollo en un contexto sindical.

el proceso de S&E debería aprovechar al máximo estos elementos locales. Por lo tanto, los sindicatos que brindan apoyo trabajarán para conseguir prácticas de S&E y presentación de informes armonizadas, basadas en formatos de S&E que estén diseñados en cooperación con el socio receptor y que sean pertinentes para éste. Aunque intentar trabajar hacia procedimientos de S&E uniformes en el ámbito internacional puede ser útil, es especialmente importante tener en cuenta el ámbito local y apoyar al menos la convergencia de formatos a nivel de los socios receptores individuales.

Principio 3: Utilizar un sistema de S&E basado en los actores – Las asociaciones sindicales se basan en los principios de autosuficiencia, autonomía y empoderamiento (TUDEP, 2011). Desde esta perspectiva, las estructuras sindicales fuertes no son solamente un medio para obtener beneficios inmediatos para los miembros, sino un fin en sí mismas para garantizar la sostenibilidad y el apoyo a largo plazo para las generaciones futuras. La atención explícita que el trabajo sindical de desarrollo presta a los socios sindicales debe reflejarse en la orientación del sistema de S&E. Por lo tanto, los esfuerzos de S&E deben hacer un seguimiento del progreso a nivel de socio (nivel de resultados), incluidos los efectos de las actividades de desarrollo de capacidades y la calidad de la asociación (TUDEP, 2011).

Principio 4: Apoyar el aprendizaje y la toma de decisiones en común en el plano local – Los sindicatos trabajarán para establecer sistemas de S&E que se centren en dar sentido a las cosas en común y aprender en el ámbito local (aprendizaje horizontal), permitiendo a los socios receptores dirigir su propio desarrollo. Esto va en contra de muchos sistemas de S&E diseñados para que los datos se recaben sobre el terreno, se agreguen y después se envíen a niveles más altos en la estructura organizativa para su análisis y la toma de decisiones³. Diseñar los sistemas de S&E de esta manera da lugar a sistemas de presentación de informes inquisitivos y burocráticos con pocas oportunidades para aprender o hacer observaciones en el terreno.

Principio 5: Respetar normas mínimas de S&E – Desde una perspectiva metodológica, los sindicatos apoyan el uso de una mezcla de enfoques en materia de S&E, se esfuerzan por conseguir recursos adecuados para la S&E y prestan una atención específica al análisis de los efectos de los programas en grupos vulnerables, como mujeres, jóvenes y minorías.

Principio 6: Transparencia e intercambio de información – La igualdad de acceso al conocimiento es clave en las asociaciones equilibradas. En el contexto de la S&E, esto supone que el establecimiento del programa, el análisis y la presentación de informes de las actividades de S&E deberían ser transparentes y optimizar el intercambio de información. Los informes de progreso y de evaluación sobre la ejecución del programa deben ponerse a disposición de los socios y las partes interesadas pertinentes.

³ Este enfoque se denomina a veces la metáfora biológica porque imita el funcionamiento de un cuerpo humano, donde, por ejemplo, las manos captan señales que luego se recogen y envían para su análisis al cerebro, el cual toma posteriormente la decisión de qué hacer a continuación.

Principio 7: Mantener el proceso simple y flexible – Una organización puede ir muy lejos en el área de S&E, incluido a través del establecimiento de grupos de control, la recopilación extensa de datos, momentos de reflexión estrictamente planeados, etc. Si no se planea de manera realista y se integra en procesos existentes, se corre el riesgo de eliminar la energía y la flexibilidad de la labor sindical. La S&E deberían ser un medio y no un fin en sí mismas. Por lo tanto, se deberían centrar en ayudar a dar sentido a las cosas y asistir en la planificación, en lugar de adoptar una serie compleja de herramientas y técnicas con una pertinencia y un uso limitados.

2. Bases para los resultados

2.1 Proyectos y el ciclo de resultados

El capítulo anterior describía el carácter y el contexto de los sindicatos. No son organizaciones basadas en proyectos, pero trabajan con proyectos y programas específicos y además son organizaciones políticas y democráticas. Los programas de apoyo de y para los sindicatos a menudo podrían beneficiarse del uso de metodologías de gestión de proyectos o del empleo del ciclo de resultados.

La utilización de gestión de proyectos requiere esencialmente la definición de una intervención con un principio y fin concretos y la asignación de recursos a acciones y objetivos específicos que se supervisan a lo largo de la duración del proyecto.

Los resultados desempeñan un papel clave en el uso de la gestión de proyectos. La Imagen 5 más abajo resume cómo una organización puede trabajar con resultados. El ciclo de resultados se puede aplicar como parte de la gestión de proyectos, pero también se puede utilizar para trabajar con resultados en programas más amplios. Un riesgo de utilizar las metodologías de gestión de proyectos, incluido el ciclo de resultados, es que los resultados se formulan de forma muy lineal, lo que lleva a una visión muy restringida en la que se supervisan solamente algunas cuestiones de interés. Los párrafos siguientes explican cómo y por qué es productivo para los sindicatos utilizar este ciclo.

Se distinguen las fases siguientes:

- **Planificación.** La fase más importante es planificar los resultados. También es donde radica la diferencia entre el uso de sistemas abiertos o el uso de sistemas cerrados e inflexibles. En el contexto de los sindicatos, usar una teoría del cambio sería una de las mejores maneras de averiguar qué resultados medir. Además, sería más fácil integrar la supervisión del contexto y de los resultados. El marco de resultados podría basarse en la teoría del cambio. Esta idea se explica en detalle en el párrafo 2.2.

- **Recopilación.** Es fácil desarrollar largas listas de indicadores, pero solamente son útiles si están relacionadas con métodos concretos para la recopilación de datos para tales indicadores. La recopilación de datos de calidad es todavía más importante que contar con indicadores muy estrictos, ya que los datos de calidad permiten varios tipos de análisis. Los métodos para medir resultados se describen en el capítulo 3
- **Análisis.** Después de recopilar datos a menudo es necesario realizar distintos tipos de análisis, p.ej. comparar o agregar resultados en distintos lugares o entre organizaciones o localidades. A menudo, también es importante analizar los cambios a lo largo del tiempo o comparar los planes con los logros (especialmente en el caso de productos) o las entradas con las salidas financieras.
- **Reflexión o dar sentido.** Si se va a utilizar la información sobre los resultados, es necesario digerir la información. Realizar buenos análisis constituye el punto de partida, pero dar sentido a las cosas va más allá: implica preguntar qué significan estos resultados (analizados) en el contexto real en el que se han generado. Idealmente, las partes interesadas que deberían utilizar los resultados deberían encargarse de la reflexión y el proceso de dar sentido a las cosas⁴. Cuanto más complejo sea el contexto, más importante será interpretar y reflexionar sobre los resultados en común.
- **Uso.** Si la información sobre los resultados no se utiliza, su recopilación ha supuesto un derroche de recursos. La información sobre resultados puede tener diferentes usuarios y a menudo es necesario presentar y analizar la información de formas distintas para usuarios diferentes. El personal operativo de los sindicatos y los miembros de los sindicatos normalmente serían los usuarios principales, aunque otros sindicatos y sindicatos patrocinadores también podrían utilizar los resultados.

Imagen 5. Ciclo de resultados general



⁴ El Anexo 4 ofrece una lista de sugerencias prácticas para celebrar sesiones de reflexión o para dar sentido a las cosas. Hacer un buen análisis ya es un buen punto de partida.

En la práctica de muchas organizaciones, las fases de análisis y reflexión no reciben suficiente atención. Esto lleva a una falta de uso interno de los resultados. En otras palabras: los resultados no forman un ciclo, sino una línea: los datos se planean, se recopilan y se envían a los organismos financiadores.

2.2 Lógica del cambio

En algunos programas, la relación entre las actividades y los resultados es bastante directa: las cadenas causales son cortas (p.ej. programas de vacunas, microcréditos, dinero en efectivo por trabajo). Para estos programas es fácil identificar la lógica de los cambios esperados.

Si tenemos en cuenta que los sindicatos participan en procesos complejos con múltiples partes interesadas, como trabajo político, campañas, desarrollo de capacidades y redes orientadas hacia el aprendizaje, a menudo es difícil atribuir el cambio a un programa particular. La cadena causa-efecto no es lineal, sino a largo plazo, y está integrada en sistemas sociales existentes, que incluyen una variedad de factores contextuales y se ven influidos por múltiples organizaciones. Especialmente en el caso de los efectos directos de alto nivel (a nivel de efectos directos e impacto), es muy difícil realizar un análisis causal. El reto en la medición de resultados es reconocer parte de la complejidad, pero al mismo tiempo no sentirse abrumado ni paralizado por la multitud de cuestiones a considerar. Las teorías del cambio son un planteamiento útil para estructurar y visualizar la lógica de los programas y podrían constituir una base sólida para la medición de todos los resultados.

Teoría del cambio

A menudo los diseños de los programas se basan en suposiciones poco realistas de lo que se puede conseguir con un programa de desarrollo. Puede que los objetivos del programa sean demasiado ambiciosos o que las expectativas en cuanto a los efectos de actividades individuales sean demasiado altas⁵. Una teoría del cambio poco clara (ver Cuadro 6) también tiene repercusiones en el seguimiento de programas, ya que será imposible establecer el progreso en diferentes etapas y niveles de un programa. Por lo tanto, el desarrollo de una teoría del cambio (TdC) creíble es un primer paso importante para medir de manera significativa los resultados y el impacto. Idealmente, 1) el marco de TdC debería ser muy explícito en cuanto a los papeles y las relaciones de las partes interesadas diferentes en un programa (centrado en los actores); 2) debería tomar en consideración el hecho de que el cambio no es lineal en los sistemas sociales; 3) los cambios finales de la TdC no deberían ser muy lejanos o abstractos (“un mundo en el que todos los trabajadores y trabajadoras tienen ingresos suficientes y todo el mundo recibe un trato igualitario”) ni deberían ser demasiado similares a las intervenciones (“se están impartiendo las formaciones continuamente con un índice de éxito elevado”); 4) la TdC no debería contener ninguna “caja negra” significativa (p.ej. “las formaciones llevan a unos ingresos más altos”). Normalmente, una TdC se expresa tanto en forma de diagrama (ver capítulo 4) como en forma narrativa.

⁵ Por ejemplo, ¿provocarían realmente unas cuantas formaciones específicas sobre género un cambio de comportamiento en una organización?

Cuadro 6: ¿Qué es una teoría del cambio?

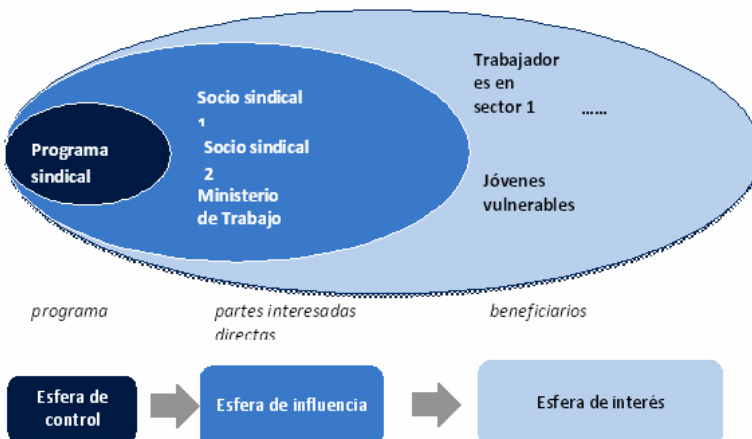
Una teoría del cambio (TdC) puede ayudarnos a navegar por la complejidad estructurando en cierto modo nuestras acciones y poniendo a prueba nuestras suposiciones subyacentes. Retolaza (2011) la define como 'una serie de suposiciones y pronósticos abstractos sobre cómo creemos que evolucionará la realidad en un futuro, basándose en i) un análisis realista del contexto actual, ii) una autoevaluación de nuestras capacidades de facilitar el proceso, y iii) un análisis crítico y explícito de nuestras suposiciones. No se trata de 'una verdad absoluta sobre cómo tiene que ocurrir, va a ocurrir o incluso queremos que ocurra el cambio'. Los recursos siguientes pueden ayudar a reforzar su TdC, más allá del tipo de análisis que se da en ejercicios de marco lógico (Retolaza, 2011; Vogel, 2012; Stein y Valters, 2012)

Modelo de cambio de efecto dominó

Una manera de dar importancia a los actores en la teoría del cambio y tomar en consideración la influencia decreciente de un proyecto/programa en los resultados de nivel superior es usar el modelo de efecto dominó (como en Earl et al., 2001 e Intrac, 2009). Como los programas sindicales de desarrollo a menudo trabajan a través de actores locales (en general los socios sindicales receptores), la contribución al cambio se puede entender por medio de tres esferas, caracterizadas por un nivel de influencia decreciente (Imagen 6 más abajo). Distinguiamos entre:

- Esfera de control
- Esfera de influencia
- Esfera de interés

Imagen 6: Tres esferas en el modelo de cambio de efecto dominó



La esfera de control puede interpretarse como el abanico de actividades y efectos sobre los que el programa tiene control porque los encargados de la ejecución del programa pueden decidir qué financiar y cómo. Hace referencia a los insumos del programa (p.ej. financiación, conocimientos técnicos, etc.), actividades organizadas (p.ej. talleres, formaciones, etc.) o productos inmediatos de las actividades (p.ej. x número de personas formadas en un taller, etc.). Los resultados a este nivel se encuentran bajo el control directo del programa y se puede pedir a las organizaciones que rindan cuentas de ellos.

La esfera de influencia a menudo se sitúa en el nivel de la organización asociada (u otras partes interesadas en las que el programa intenta influir). Un sindicato patrocinador puede invertir en el fortalecimiento de las capacidades del sindicato receptor (p.ej. capacidades organizativas, institucionales, de adaptación). Desde la perspectiva de los encargados de la ejecución del programa, este nivel se corresponde con el nivel de resultados. El grado en el que el programa tiene efectos en este nivel depende de individuos en la organización asociada, la dinámica colectiva y el entorno propicio. El programa solamente puede influir en el cambio, no controlarlo, lo que señala el control decreciente del programa sobre el cambio.

Una tercera esfera de contribución, más indirecta o distante, es la esfera de interés, que se corresponde con el nivel de impacto o del beneficiario final (p.ej. trabajadores/as, gobierno nacional, medios de comunicación). Este nivel es interesante para los encargados de ejecutar el programa, pero se encuentra fuera de la zona de control o incluso influencia porque dependerá completamente de los intermediarios, como la organización asociada y los beneficiarios finales, qué tipo de efectos sostenibles se conseguirá, por ejemplo, en lo que concierne al cambio de comportamiento respecto al género.

Esto es solamente una representación esquemática y en realidad un programa también puede intervenir directamente a nivel del socio o el beneficiario final (p.ej. trabajo o campañas políticas directas en el país del socio).

En la práctica, podría funcionar mejor desarrollar una teoría del cambio primero y después utilizar el modelo del efecto dominó como una superposición en el diagrama de la teoría de cambio. Esto ayuda a determinar qué partes de la teoría del cambio se pueden agrupar en qué nivel de influencia (ver el diagrama de la TdC en el capítulo 4).

2.3 Marcos e indicadores

Una vez se ha desarrollado la teoría del cambio y se han determinado los diferentes niveles de influencia, sería conveniente desarrollar un marco de resultados. Idealmente, los resultados medirían los puntos clave de la teoría del cambio. Es importante resistir la tendencia a desarrollar largas listas de indicadores o intentar medir cada punto de la TdC. Sin embargo, es importante medir a diferentes niveles de la TdC, no solo los resultados directos ni los cambios finales, sino también (algunos de) los resultados intermedios.

Un marco de resultados podría ser una recopilación de resultados, vinculada a la TdC, la mayoría expresados en indicadores y relacionados con métodos de recopilación de datos. Este marco podría ser la base para elaborar planes, recopilar los datos para todos los resultados, realizar análisis pertinentes, recopilar resultados de la reflexión y preparar tipos diferentes de informes para públicos distintos.

Indicadores

La gente asume a menudo que la selección de buenos indicadores es la parte más importante de un sistema de S&E. Es cierto que los indicadores se utilizan a menudo para medir resultados. Sin embargo, empezar con indicadores a menudo lleva a medir demasiadas cosas de manera deficiente. Es importante vincular los indicadores con puntos clave en la teoría del cambio, convirtiéndolos así en parte de la estrategia más amplia de trabajar con resultados, que también incluye reflexión, aprendizaje y uso de los resultados.

En línea con la imprevisibilidad del cambio social en el trabajo sindical de desarrollo, el grupo de indicadores sindicales debe ser flexible para ajustarse a circunstancias cambiantes y permitir identificar efectos imprevistos. En algunas áreas del trabajo sindical los indicadores pueden ser específicos, mensurables, realizables, pertinentes y sujetos a plazo (SMART, por sus siglas en inglés). En otras áreas, como la labor sindical con una dimensión política fuerte (p.ej. actividades de presión y promoción), puede ser más pertinente utilizar indicadores flexibles que describan áreas de resultados y estrategias generales pero que no establezcan detalles ni plazos poco realistas.

Cuadro 7: Tipos diferentes de indicadores

Los **indicadores de resultados** hacen referencia a los cambios en el nivel de intermediarios en los programas sindicales. Esto se solapa en su mayor parte con el nivel organizativo, a menudo los socios sindicales, pero también hace referencia a otras partes interesadas clave (gobierno, empresas).

Los **indicadores de impacto a nivel de los beneficiarios** se sitúan al nivel del beneficiario final.

Los **indicadores de impacto en el plano nacional, regional o internacional** pueden hacer referencia a los indicadores de trabajo decente de la OIT o a otros datos estadísticos en los países socios o a nivel regional o internacional.

Los **indicadores de proceso** hacen referencia a los indicadores que describen características diferentes del proceso de cambio, examinando a menudo cuestiones bien conocidas para determinar la calidad de la ejecución.

Técnicamente, los indicadores pueden ser números, ratios, porcentajes, puntuaciones o escalas (cuantitativas o cualitativas), índices compuestos (p.ej. índice de precios al consumo) o descripciones narrativas.

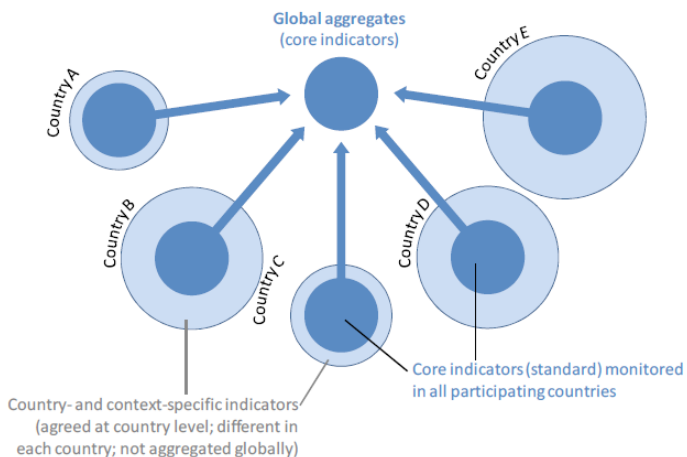
Agregación

Muchos socios que brindan apoyo quieren ser capaces de comparar y añadir información relativa a resultados de diferentes programas sindicales en un país, una región o un área mayor (agregación). Es bastante factible en el caso de algunos tipos de información. Por ejemplo, el Informe anual de la CSI sobre las violaciones de los derechos sindicales (p.ej. derechos humanos y sindicales, 2012) documenta sistemáticamente las violaciones de los derechos sindicales en todos los países del mundo. Este tipo de datos concretos se presta a la comparación y la agregación. Sin embargo, en la mayoría de los programas de desarrollo existe una brecha profunda en cuanto a las percepciones y las relaciones causales entre los efectos observados, p.ej. en las organizaciones asociadas y las que se encuentran en el nivel del grupo destinatario y otras (p.ej. los indicadores de trabajo decente de la OIT). Esto plantea muchas dificultades a la hora de agregar efectos entre los niveles y contextos. Como se ha indicado, la información concreta y cuantitativa es mucho más fácil de agregar pero, al mismo tiempo, en la mayoría de los casos ofrece solamente una visión parcial de un proceso de cambio. Además, con cada nivel de agregación la información está cada vez menos integrada en su propio contexto y por consiguiente es más abstracta. Por ejemplo, afirmaciones como ‘el programa alcanzó a 200.000 trabajadores en total en los países a, b y c’ tienen más bien poco sentido si no van acompañadas de información más cualitativa. Por lo tanto, los sindicatos tienen que reflexionar seriamente acerca de la pertinencia de lo que están realmente agregando y deberían ser selectivos a la hora de responder a la presión de los donantes en esta área.

Cuadro 8: ¿Por qué quieren agregar los sindicatos?

Los motivos para agregar pueden ser intrínsecos o extrínsecos. Se puede usar la agregación porque los sindicatos:

- Quieren poder hacer un seguimiento del progreso de una serie completa de proyectos que están apoyando;
- Quieren conocer su propia contribución al programa de trabajo decente;
- Necesitan mostrar los resultados de su labor de desarrollo a sus propias circunscripciones;
- Deben cumplir las exigencias de sus donantes.



Un primer paso para estructurar este debate es distinguir entre el grupo básico de indicadores que se agregarán (ver 'agregados globales' en azul oscuro en el organigrama⁶) y otros indicadores que pueden diferir y depender del contexto (círculos en azul claro).

En segundo lugar, para evitar caer en la trampa de llegar a afirmaciones sobre mejores prácticas agregadas del tipo 'lo que funciona' (en todos los contextos), es útil intentar lograr tipos de análisis que tomen en cuenta el contexto, en lo que se puede describir como 'prácticas mejor adaptadas' en lugar de 'mejores prácticas'. Se asume que es mucho más pertinente llegar a afirmaciones como 'qué funciona para quién y en qué contexto'. En este caso, todavía se puede aprender entre diferentes contextos agrupando proyectos que tengan motores similares en el contexto en el que operan. De este modo, uno puede llegar a tipologías de contexto, que permiten afirmaciones como 'en este tipo de contexto y con este tipo de organizaciones este tipo de estrategias puede funcionar'.

2.4 El aprendizaje como base

Casi todo el mundo coincidirá en que el aprendizaje no debería ser un elemento opcional en la medición de resultados. La utilización y el aprendizaje de resultados están muy relacionados. Sin embargo, un mensaje claro extraído de un estudio de prácticas de S&E es que no se puede asumir que la recopilación de datos basados en indicadores llevará automáticamente a un aprendizaje y la mejora del proyecto. Si las organizaciones no dejan claro cómo y con quién darán sentido a la información recabada, no se aprenderá. Es un argumento sobre el aprendizaje que debe tomarse en serio y hay que considerar apoyar metodologías que fomenten la reflexión crítica, reforzando los procesos de aprendizaje tanto formales como informales. Éstos pueden

⁶ Organigrama de los documentos de política de Busan 2011 (OCDE-CAD 2011)

variar de simples reuniones de equipo o análisis entre pares de datos relativos a la S&E a sesiones con un grupo amplio de partes interesadas.

Se puede invertir en el aprendizaje a través de los enfoques de S&E utilizados. Por ejemplo, una investigación de Van Ongevalle et al. (2012) indica que, si se aplica bien, el método de S&E 'basado en los actores' presenta algunas ventajas para la estimulación del aprendizaje, especialmente en tres áreas:

i. Adquirir información sobre resultados intangibles.

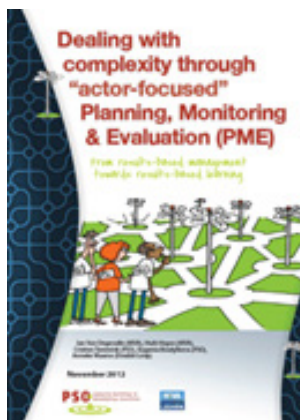
Se observó que las metodologías de planificación, supervisión y evaluación (PSE) basadas en los actores ayudan a los programas a recabar información sobre cambios intangibles relacionados con comportamientos humanos u organizativos, prácticas, relaciones o percepciones de distintos actores en el programa. Sin embargo, también se observó que exigen esfuerzos considerables y un asesoramiento cuidadoso.

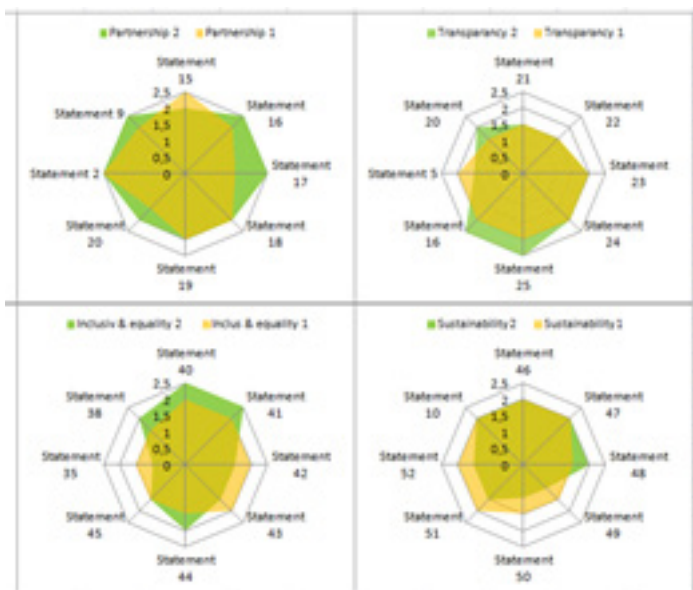
ii. Adquirir información sobre resultados imprevistos.

Datos de la investigación demuestran que el uso de planteamientos basados en los actores ayuda a extraer información sobre efectos del programa inesperados y no deseados. También se requieren esfuerzos considerables para obtener esta información.

iii. Reforzar el diálogo y el aprendizaje colaborativo.

Se demostró que la mayor interacción social estimulada por una metodología de PSE basada en los actores ayuda a las partes interesadas del programa a interpretar y dar sentido a la información procedente de la supervisión y a tomar decisiones basadas en esta información. Como en los puntos anteriores, esto tampoco ocurrió automáticamente; se necesitaron unos esfuerzos considerables y no hay garantía de éxito.





De manera similar, la **herramienta del TUDEP**, desarrollada por la RSCD en 2011, puede reforzar la calidad de la asociación y de este modo crear un entorno propicio para el aprendizaje. La herramienta examina el progreso de ambos socios en cuanto a la aplicación de los ocho principios de la eficacia sindical en el desarrollo.

Otras cuestiones a considerar para mejorar el aprendizaje

Armonización con el ritmo y los espacios de la organización

A menudo los sistemas de S&E se construyen por encima de las estructuras organizativas y los procesos existentes para la planificación y la toma de decisiones. De este modo, se desaprovechan oportunidades para armonizar procesos y asegurarse de que la S&E contribuyen directamente a la planificación y la toma de decisiones.

Apoyo político

Los sindicatos son organizaciones de apropiación democrática, por lo que es clave que el proceso de S&E goce de apoyo político. Como los distintos actores pueden tener expectativas diferentes o contribuir de forma diferente al proceso, el apoyo político no solamente implica el apoyo del consejo ejecutivo, sino también de otros miembros del personal y miembros afiliados.

Apoyo técnico

La S&E pueden ser algo nuevo para muchas partes interesadas. Por lo tanto, es necesario

invertir en apoyo técnico dentro de la organización, es decir, mejorar la capacidad organizativa de llevar a cabo su propia S&E, identificar indicadores, organizar sesiones de aprendizaje, etc.

Tiempo y presupuesto

Sin prever tiempo ni presupuesto ni reconocer que la S&E forman parte del trabajo de cada uno de los actores involucrados, no se puede llevar a cabo la S&E. Por lo tanto, es importante planear desde el principio del programa los recursos para el proceso de S&E..

Simplificación del proceso

Con un mínimo de esfuerzo, las visitas de campo existentes pueden incluir un momento de reflexión o una evaluación participativa, haciéndolas útiles para la supervisión. Además, como los procesos de cambio son imprevisibles, la S&E deberían establecerse de manera flexible e incluir margen de modificación de los planes de acción (p.ej. adaptación de estrategias e indicadores correspondientes).

3. Medición de los resultados y el impacto en la práctica

Teniendo en cuenta los principios y las bases para medir resultados, se plantea la cuestión de cómo los sindicatos deberían examinar la S&E a nivel de resultados e impacto. Esta pregunta debería tomar en consideración el hecho de que la evaluación del impacto es un proceso exigente en lo que respecta a los costes de transacción para los socios patrocinadores (tiempo, presupuesto), pero también en lo que respecta al coste y los conocimientos técnicos necesarios, a menudo más allá de las posibilidades de programas individuales. Desde el punto de vista de la S&E, esto significa que deberíamos ser selectivos y estratégicos con los esfuerzos para intentar establecer una contribución causal a los cambios a nivel del beneficiario.

Estas directrices hacen una distinción entre el enfoque 'Outcome-plus' por un lado, un método de S&E que está al alcance de todos los programas de desarrollo, y la evaluación completa del impacto por otro lado. Ambos enfoques deberían basarse en un enfoque de resultados general que empiece con una teoría del cambio.

3.1 La base: Enfoque 'Outcome-plus'

Es importante darse cuenta de que una evaluación del impacto completa y convincente no es una tarea ligera. Requiere abordar la pregunta causal de hasta qué punto se pueden atribuir los resultados y los cambios a las intervenciones. En muchos casos, la evaluación completa del impacto ni es factible ni necesaria. Es mejor reconocerlo que simplemente medir una lista de indicadores y asumir que todos los cambios se deben al programa. A continuación se propone un enfoque alternativo denominado enfoque 'Outcome-plus'. Se propone como una manera de documentar una historia convincente de resultados tanto en los programas sindicales de desarrollo pequeños como en los más grandes, sin cargarlos con marcos de S&E pesados. Está integrado por cinco componentes:

Paso 1 – Teoría del cambio. Desarrollo o análisis de la teoría del cambio (ver párrafo 2.2).

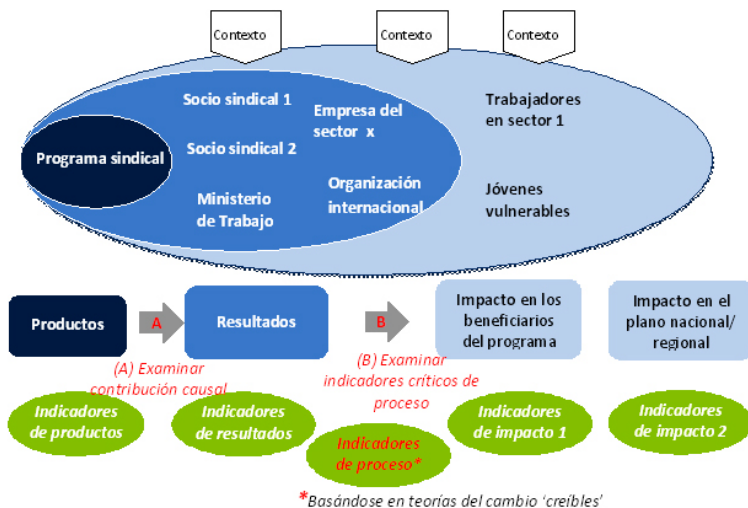
Paso 2 – Supervisar productos. Los productos principales del proyecto deberían ser supervisados. En la mayoría de los casos es bastante sencillo y requiere formularios estándar y hacer un seguimiento a nivel de actividades.

Paso 3 – Del nivel de productos al nivel de resultados – Establecer la contribución del programa: La mayor parte de los esfuerzos de S&E en 'Outcome-plus' se destinan al análisis de la contribución del programa a los resultados en el nivel de efectos directos (partes interesadas directas), como primer paso para abrir la "caja negra" de efectos más allá del nivel de productos. Esto puede incluir tanto cambios en la capacidad del sindicato como cambios en el comportamiento de gobiernos o empresas.

Paso 4 – Del nivel de resultados al nivel de impacto – S&E de indicadores críticos de proceso + seguimiento de los indicadores de impacto: Esencialmente, este paso examina si el programa cuenta con una TdC creíble para el nivel de resultados e impacto y hasta qué punto la aplicación está tomando en cuenta factores de proceso críticos que determinan el éxito de la TdC. Además, se puede realizar un seguimiento de una selección de indicadores de impacto con una inversión limitada para establecer la relación causal del programa a nivel de impacto.

Paso 5 – Supervisar aspectos importantes del contexto en el que el programa está integrado.

Imagen 7: Enfoque “Outcome-plus” de la S&E a nivel de resultados e impacto



Idealmente, Outcome-plus se debería iniciar en la fase de planificación del programa, con una reflexión profunda sobre la teoría del cambio del programa como punto de partida para los pasos posteriores con el fin de recabar correctamente los datos pertinentes desde el principio del programa. El capítulo 4 ofrece algunos ejemplos de ejercicios con TdC para programas de trabajo decente.

Elegir un diseño de S&E con una mezcla equilibrada de métodos que aborden las necesidades de una situación determinada requiere información sobre enfoques y métodos de medición de resultados, especialmente porque siempre hay que tomar decisiones difíciles en cuanto al tiempo, conocimientos técnicos, costes y otros recursos. Dependiendo de nuestro propio nivel de pericia, es posible que necesitemos asistencia externa para el proceso de selección de la combinación acertada de enfoques y herramientas. La Imagen 8 hace referencia a una serie de instrumentos de S&E que se pueden utilizar en niveles diferentes de la teoría del cambio. Se sugieren estos enfoques

de la S&E 'centrados en los actores' ⁷ debido a su potencial para abordar cambios sociales complejos situando a los actores en el centro del proceso de cambio, la atención que se presta a los efectos imprevistos, la orientación hacia el aprendizaje y la importancia de la participación de distintas partes interesadas (Van Ongevalle et al., 2012). Aparte de estos instrumentos, se podrían utilizar instrumentos más habituales como celebrar reuniones, usar cuestionarios breves o celebrar reuniones de reflexión o debates en grupo.

En algunos casos se puede responder a todas las necesidades de información con un solo instrumento de S&E, pero en la mayoría de los casos se requiere una combinación de dos o tres instrumentos. Los pasos 2 y 3 se explican más en detalle abajo. Se puede encontrar

Imagen 8: Métodos de S&E diferentes que se pueden usar en el enfoque 'Outcome-plus'



Paso 1 – Desarrollar una teoría del cambio

Este paso ya se ha descrito como uno de los cimientos del enfoque integral para medir resultados en el párrafo 2.2.

Paso 2 – Supervisar productos

La TdC también debería estar relacionada con las actividades del programa. Los productos clave deberían supervisarse para poder establecer la conexión con los cambios a nivel de resultados.

⁷ Características clave: (1) no se centran tanto en los "cambios de estado esperados" (p.ej. cambios en los niveles de ingreso o la salud). En cambio, se centrarán más en lo que la gente hace (p.ej. comportamiento, prácticas, relaciones) para contribuir a los cambios de estado esperados; (2) el personal del programa y los actores en los que el programa está intentando influir directa o indirectamente participan activamente en la recopilación y/o el uso de la información procedente de la supervisión.

Paso 3 - Del nivel de productos al nivel de resultados: S&E de las partes interesadas directas (sindicatos, gobierno, empresas, público en general)

Este paso supone la S&E de las partes interesadas directas del programa. Pueden ser socios, como socios sindicales, o partes interesadas externas, como gobiernos o actores del sector privado. El programa sindical puede prever diferentes estrategias con respecto a estas partes interesadas: desarrollo de capacidades, campañas públicas, actividades de presión y promoción, apoyo a actividades para la prestación de servicios o asesoramiento y cooperación empresariales.

Se puede hacer un seguimiento del apoyo al desarrollo de capacidades mediante herramientas para la evaluación de la capacidad organizativa (ECO) o herramientas como el Mapeo de Resultados (Earl et., 2001)⁸. Actualmente se utilizan muchos instrumentos de ECO diferentes. Más adelante en esta sección, las directrices se centran específicamente en la S&E del desarrollo de capacidades con instrumentos de ECO. La rendición de cuentas hacia abajo por parte de las organizaciones se puede reforzar y supervisar con instrumentos para la satisfacción del cliente. Para elaborar una historia sobre la contribución del programa es importante hacer una conexión con los productos que se han supervisado y describir cómo y por qué es plausible que los productos hayan contribuido verdaderamente a los resultados medidos.

Centrarse en medir el desarrollo de capacidades

Los sindicatos receptores son actores clave en el trabajo sindical de desarrollo y, especialmente dentro de la asociación, el apoyo al desarrollo de capacidades es un componente fundamental en muchos programas. En la preparación de esta guía se compararon 10 marcos diferentes para la evaluación de la capacidad organizativa (ECO), todos ellos usados actualmente en el trabajo sindical de desarrollo. De este análisis se extrajo que:

- Existen grandes diferencias en el contenido y la forma de marcos de ECO existentes;
- Algunos de los marcos son muy exhaustivos y contienen largas listas de indicadores que describen diferentes dimensiones de lo que se puede entender por 'sindicatos fuertes'. El gran número de indicadores los hacen bastante pesados y difíciles de gestionar;
- La mayoría de los marcos de ECO muestran una preferencia por que capacidades de la organización obtengan resultados con respecto a los objetivos de desarrollo, capacidades relacionadas con la gestión y la calidad del liderazgo y la capacidad de relacionarse con los miembros y las partes interesadas externas. Otras capacidades están recibiendo mucha menos atención y por lo tanto están insuficientemente representadas.

Los 10 marcos de ECO se compararon con el marco de capacidades genéricas del Modelo de las 5 Capacidades (ECDPM, 2008). Este marco es el resultado de una investigación a gran

⁸ Aparte de los procesos de seguimiento del desarrollo de capacidades, se pueden utilizar herramientas como el Mapeo de Resultados y la Cosecha de Resultados para controlar el progreso de otras estrategias mencionadas anteriormente (actividades de presión y promoción, establecimiento de redes, etc.). Enfoques como el "cambio más significativo" no funcionan con indicadores, pero permiten estudiar los efectos de un programa desde la perspectiva de las partes interesadas y/o los grupos destinatarios.

escala en la que se hizo un seguimiento durante varios años de 14 casos en profundidad. El marco resultante ha sido validado en varias evaluaciones a gran escala (IOB, 2011; Huyse et al., 2010). Sus puntos fuertes están relacionados con el hecho de que se aparta de la perspectiva de sistemas abiertos y presta plena atención tanto a las dimensiones menos definidas como a las más definidas de la capacidad. Por otro lado, todavía es bastante nuevo y necesita correspondencias operativas con definiciones específicas de los actores del marco.

En respuesta a este análisis se presenta una versión contextualizada del Modelo de las 5 Capacidades (ECDPM) en estas directrices. Se trata de aprovechar los puntos fuertes importantes de los 10 marcos de ECO existentes y al mismo tiempo establecer límites simples basándose en un marco ya probado (5 Capacidades). Así, se propone como primer paso para conseguir un entendimiento común de las bases de la capacidad organizativa en un contexto sindical. La Tabla 2 ofrece una visión general de las cinco capacidades fundamentales, sus componentes y subcomponentes. Se trata de un marco personalizado que enumera capacidades genéricas de las organizaciones sindicales, inspirado por marcos mencionados en el Anexo 1. Dependiendo del contexto y la naturaleza de la organización sindical (p.ej. afiliada, federación), es posible que diferentes componentes sean clave en función del sindicato, que algunos no sean pertinentes y que sean necesarios algunos componentes o subcomponentes.

Tabla 2: Marco de capacidad organizativa para sindicatos, basado en un análisis del Modelo de las 5 Capacidades (ECDPM) y 10 marcos de ECO existentes empleados por los sindicatos

	Componentes	Subcomponentes
1. Capacidad de actuar y comprometerse	Liderazgo democrático, transparente, responsable e integrador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Democracia interna ▪ Transparencia ▪ Buena gobernanza ▪ Políticas integradoras (género, juventud...)
	Capacidad de inspirar y movilizar a personal sindical y miembros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal comprometido y activo ▪ Miembros comprometidos y activos
	Papeles y responsabilidades claros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura organizativa clara ▪ Planificación estratégica (pertinente y compartida)

2. Capacidad de obtener resultados de desarrollo	Capacidades básicas para obtener resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos humanos que se corresponden con las tareas y el rendimiento requeridos ▪ Instalaciones, equipos y dependencias adecuados ▪ Organización administrativa y financiera ▪ Organización para la captación de miembros ▪ Capacidad de gestión de proyectos (incluidas S&E)
	Capacidades especializadas para obtener resultados relacionados con el Programa de Trabajo Decente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidades de presión y promoción ▪ Capacidades para campañas y acción social directa ▪ Capacidades para negociar, ejecutar y mejorar convenios colectivos ▪ Capacidades para entablar un diálogo social ▪ Capacidades para promover el respeto de las normas fundamentales del trabajo de la OIT ▪ Capacidades para responder a las necesidades de grupos especiales (juventud, trabajadores vulnerables, trabajadores de la economía informal, mujeres...)
	Capacidades especializadas para obtener otros resultados sindicales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias de acción comunitaria: prestación de servicios para la comunidad
3. Capacidad de relacionarse con miembros y partes interesadas externas	Capacidad de representar y defender a miembros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias para promover la representación justa en todos los niveles de afiliación ▪ Reconocimiento como representantes de los empleados por organismos gubernamentales y patronales ▪ Subestructuras eficaces para grupos especiales (mujeres, jóvenes, trabajadores vulnerables...)
	Capacidad de relacionarse con otras estructuras sindicales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Miembro activo de federaciones sindicales ▪ Competencias para cooperar y coordinar con otras organizaciones sindicales
	Capacidad de relacionarse con otras OSC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias para crear asociaciones y/o coaliciones con otras OSC
	Capacidad de relacionarse con otras partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias para trabajar con otras organizaciones internacionales pertinentes (OIT...) ▪ Competencias para colaborar con actores empresariales y gobiernos pero mantener su independencia

4. Capacidad de adaptarse y renovarse	Capacidad de comprender tendencias políticas actuales y análisis de fuerzas económicas y sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias para emprender análisis de políticas, investigación y diálogo
	Apertura interna y búsqueda activa del aprendizaje relacionado con el rendimiento y la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación y prácticas en materia de S&E orientadas hacia el aprendizaje ▪ Dirección que promueve el aprendizaje y la reflexión crítica
	Confianza para cambiar y dar cabida a la diversidad, flexibilidad y creatividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección abierta al diálogo crítico y la autocrítica ▪ Fomento de la creatividad
5. Capacidad de mantener la coherencia	Mandato, visión, estrategia y principios operativos claros y coherentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mandato, visión, estrategia y principios operativos explícitos conocidos por el personal y utilizados por la dirección
	Dirección comprometida con la coherencia entre valores, principios y operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoción de la coherencia entre valores y principios y las operaciones reales sobre el terreno
	Capacidad de equilibrar la estabilidad y el cambio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias para innovar y cambiar, manteniendo al mismo tiempo una estabilidad suficiente

Estos tipos de marcos de ECO se pueden utilizar de maneras diferentes y en distintas fases del trabajo sindical de desarrollo (Tabla 3). La naturaleza específica de las asociaciones sindicales hace que el enfoque ‘orientado hacia el aprendizaje y el desarrollo de capacidades’ para el uso de las ECO (Tabla 3) sea el más pertinente para los sindicatos en muchos contextos. La experiencia demuestra que la ‘autoevaluación’ o la ‘revisión entre pares’ son mejores a la hora de crear un entorno de aprendizaje seguro y conseguir una evaluación más sincera que las evaluaciones realizadas por evaluadores externos. Esta autoevaluación se puede completar con un análisis y evaluación realizados por partes interesadas externas y/o expertos en los casos en los que la rendición de cuentas sea importante y la triangulación de datos sea necesaria.

Tabla 3: Dos planteamientos diferentes del uso de instrumentos de ECO

	ECO para el aprendizaje y el desarrollo de capacidades	ECO para presentar pruebas y rendir cuentas
Naturaleza de la ECO	Marco de ECO contextualizado	Marco de ECO uniforme
	Principalmente cualitativa	Principalmente cualitativa
Uso de la ECO	Guiar/informar	Dirigir
	Análisis en un contexto específico	Agregación
	Autoevaluación / los socios analizan juntos / análisis por separado y comparación de resultados	Estudio de documentos / evaluador externo /auditor
	Orientada hacia el proceso	Puntual / ad hoc
	Proceso colectivo	Proceso individual
	Se centra en las deficiencias y puntos fuertes	Se centra en las deficiencias

Paso 4 – Del nivel de resultados al nivel de impacto: S&E de indicadores críticos de proceso + seguimiento de indicadores de impacto

Este paso incluye dos componentes, uno relativo al establecimiento de indicadores a nivel de impacto y otro relacionado con la instauración de una perspectiva del proceso que acorte la difícil distancia entre el nivel de resultados y el nivel de impacto.

Paso 4a: Establecer **indicadores de impacto**, pero sin afirmar que se establecerán relaciones causales con el programa

La mayoría de los donantes exigirá a las organizaciones a las que financian que definan indicadores del impacto (esperado). Aparte de ser un requisito formal, también es útil para hacer un seguimiento de lo que ocurre a nivel del grupo destinatario para no perder el contacto con sus realidades y contextos cambiantes. Sin embargo, lo que suele crear frustración en diferentes ámbitos y a menudo termina en análisis superficiales son los intentos de vincular los resultados de estos indicadores con las intervenciones del programa. Si es necesario hacerlo, consideramos que es mejor realizar una evaluación completa del impacto (ver sección 3.2). En 'Outcome-plus' los indicadores de impacto están ahí principalmente para estudiar y hacer un seguimiento, no para realizar un análisis de causalidad. Vale la pena explorar si se pueden utilizar datos secundarios: bases de datos existentes y estudios generales sobre trabajadores.

Paso 4b: Identificar y hacer un seguimiento de 5 a 10 indicadores de proceso que se sabe que son críticos para conseguir los objetivos del programa

En vista de la complejidad que conlleva establecer relaciones causales a nivel del impacto, es defendible centrarse en su lugar en los indicadores de proceso, que en lugar de capturar los efectos del programa comprueba hasta qué punto se ejecuta la TdC conforme a normas y conocimientos actualizados (ver ejemplo en Cuadro 9).

Cuadro 9: Un ejemplo de diálogo social

Por ejemplo, cuando se ejecuta un programa relacionado con el diálogo social, donde los indicadores de impacto hacen referencia a la negociación de un nuevo o mejor convenio colectivo, sabemos que muchos factores externos determinan si finalmente se conseguirá. Un programa puede intentar influir en otras partes interesadas para que desempeñen su papel, pero los procesos políticos correspondientes pueden ser extremadamente impredecibles.

Con los indicadores de proceso no se plantea como una obligación de desempeño, sino como una cuestión de 'hacer todo lo posible': en otras palabras, estudiar el grado en que el equipo del programa ha conducido las operaciones de manera profesional y ha hecho todo lo que estaba en sus manos para lograr un convenio colectivo. Para determinar lo que se considera 'profesional' y 'hacer todo lo que esté en sus manos', los profesionales de la S&E deben guiarse por lo que son buenas prácticas en un área profesional concreta.

Con respecto al paso 4a, se puede considerar una serie de enfoques de S&E. Por ejemplo, la Evaluación Participativa del Desarrollo puede resultar útil en casos específicos, ya que permite analizar grupos extensos de programas que se están ejecutando en una localidad o región específicas. Enfoques como Sensemaker (margen cognitivo) permiten recabar, analizar y visualizar las perspectivas (en forma de historias cortas) de grandes grupos de beneficiarios, junto con puntuaciones cuantitativas con respecto a un área específica de interés. Aplicar Sensemaker plantea serias exigencias en cuanto a recursos y conocimientos técnicos. El enfoque del "cambio más significativo" también funciona con historias, pero las utiliza en un proceso diferente y con objetivos diferentes que Sensemaker.

3.2 Evaluación completa del impacto

La evaluación completa del impacto afirma explícitamente el grado en que los cambios a nivel de impacto están relacionados con el programa. El análisis explícito de causalidad forma parte de ello y normalmente no es una tarea fácil. Por lo tanto, se debería utilizar de manera selectiva y requiere planificación y recursos suficientes. Es especialmente útil en los casos siguientes (adaptado de AusAid, 2012):

- Para establecer el valor de programas innovadores, incluido programas piloto;
- Para verificar la lógica causal y suposiciones de una intervención que se utiliza desde hace tiempo, pero que cuenta con pocas pruebas y/o pruebas refutadas de cómo contribuye a los resultados en materia de desarrollo;
- Para estudiar el impacto de una serie de programas de diferentes actores en un grupo destinatario específico (es necesario que varios programas pongan en común sus medios);
- Para comprobar la validez de una intervención fructífera en un contexto diferente;
- Para probar el valor de una intervención a los encargados de la formulación de políticas y la toma de decisiones.

Existe una variedad cada vez mayor de enfoques que se pueden utilizar para la evaluación del impacto. Aunque algunos han argumentado que los enfoques (cuasi) experimentales, con grupos de control o de referencia, son la ‘regla de oro’ para la evaluación del impacto, se reconoce ampliamente que también tienen limitaciones y que solamente se pueden aplicar para abordar ciertas cuestiones de evaluación y en condiciones determinadas dependiendo del contexto y la naturaleza del programa.

Cuadro 10: Batallas sobre los enfoques de S&E

El campo de la evaluación ha crecido sustancialmente durante las últimas décadas, también en cuanto a la diversidad metodológica (Patton, 2010). La selección de enfoques de S&E para un contexto determinado no es un proceso claro y es la fuente de importantes debates en la comunidad dedicada a la evaluación. Una serie de actores del desarrollo está promoviendo agresivamente métodos experimentales como regla de oro en la evaluación del impacto. Aunque reconoce el papel de los diseños experimentales en algunos contextos, la RSCD promueve la diversidad metodológica. Por ejemplo, los grupos de control no son una opción realista para muchos proyectos sindicales de desarrollo, ya que requieren seguimientos separados de las personas que participan en el proyecto y las que no. Por ello, la RSCD reconoce la pertinencia de otros modelos de S&E (p.ej. análisis de la contribución), más en consonancia con la naturaleza del trabajo sindical de desarrollo.

Es mejor enfocar la selección de un modelo de S&E desde una perspectiva ‘de lo más adaptado’. Idealmente, el modelo de S&E, que puede contener uno o más instrumentos de S&E, se elige tomando en consideración la naturaleza de las cuestiones de evaluación (probar, mejorar), los modelos de S&E disponibles (recursos, pericia) y las características del programa (complejidad, contexto), como se indica en la Imagen 9.

Imagen 9: Tres cuestiones a considerar cuando se selecciona un modelo de S&E



En un documento reciente del DFID, Stern et al. (2012) categorizan enfoques diferentes para la evaluación del impacto (Tabla 4). Cada grupo de modelos cubre una serie de métodos.

Para el trabajo sindical de desarrollo, los enfoques no experimentales (modelos basados en teorías y en casos) tendrán un campo de aplicación más amplio que los modelos (cuasi) experimentales. El hecho de que los últimos requieren la presencia de grupos de referencia o control e indicadores SMART predefinidos que no se cambian a lo largo de un programa disminuye su pertinencia en muchos programas sindicales.

Tabla 4: Grupos de modelos de S&E para la evaluación del impacto

Grupos de modelos de S&E	Ejemplos de modelos de S&E
Modelos basados en teorías y basados en casos	<u>Basados en teorías:</u> teoría del cambio, análisis de la contribución, rutas de impacto, evaluación realista, análisis de la congruencia <u>Basados en casos:</u> análisis comparativo cualitativo, configuraciones, análisis dentro del caso, análisis de redes
Modelos experimentales y estadísticos	<u>Experimentales:</u> Ensayos controlados aleatorios, modelos cuasi experimentales <u>Estadísticos:</u> Econometría, estudio longitudinal, modelización estadística

En el Anexo 2 se incluyen descripciones breves de estos modelos de evaluación del impacto y fuentes de información pertinentes.

En el capítulo 4 se describe brevemente un ejemplo de una evaluación del impacto basada en las ideas de este capítulo.

4. S&E para el Programa de Trabajo Decente

El Programa de Trabajo Decentes es el marco conjunto que engloba el trabajo de los sindicatos en todo el mundo y proporciona una interfaz clara para estructurar la interacción con la OIT, los gobiernos y los empleadores. A lo largo del tiempo, la OIT ha desarrollado grupos de indicadores para medir el trabajo decente en el plano nacional, regional e internacional. De manera similar, los sindicatos han elaborado grupos de indicadores para el trabajo decente en sus programas. Normalmente, los indicadores del trabajo decente de la OIT cubren un grupo destinatario mucho más amplio que los de programas sindicales específicos. Esto se debe al hecho de que los programas tienen un alcance más limitado, es decir, se trabaja en un área geográfica específica, en un sector particular o con una población destinataria específica. Estas diferencias de escala entre los grupos de indicadores de los programas sindicales y la OIT en el ámbito nacional (y por encima) hacen difícil establecer la relación entre los indicadores del trabajo decente en los distintos planos. Al analizar los marcos de S&E existentes utilizados por los sindicatos, identificamos muy pocos ejemplos de programas que consiguen remediar de manera convincente y exhaustiva las diferencias de S&E entre los dos niveles de impacto de manera realista.

En estas directrices, proponemos abordar esta cuestión elaborando una serie de 'teorías del cambio' (TdC) genéricas para estrategias sindicales de desarrollo típicas. Proporcionamos dos ejemplos de este enfoque, uno en el marco de una evaluación del impacto para el sindicato holandés FNV Mondiaal (2013) y otro para un programa específico de la ONG holandesa HIVOS (2012).

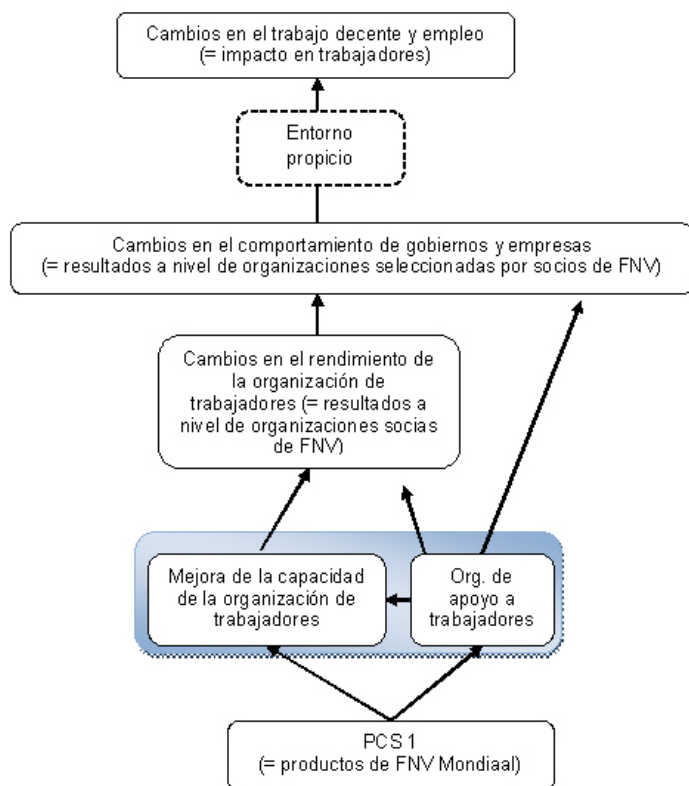
4.1 Ejemplo 1 – Evaluación del impacto del programa de FNV Mondiaal

FNV Mondiaal realizó en 2013 una evaluación extensa del impacto de su programa en cuatro de sus países socios, más concretamente en Bangladesh, Perú, Sudáfrica y Zimbabue. Esta evaluación difiere de evaluaciones anteriores organizadas por FNV Mondiaal en tres áreas principales: en primer lugar, hay dos mediciones (base de referencia en 2013 y evaluación en 2016); en segundo lugar, se intenta explícitamente medir los efectos de los programas de FNV a nivel de los trabajadores (impacto) y los socios, los gobiernos y las empresas (resultados); y, en tercer lugar, se utiliza una serie innovadora de modelos de evaluación para tomar en consideración las particularidades de la labor sindical de desarrollo.

Se espera que la evaluación proporcione un examen exhaustivo de los cambios en el nivel de productos-resultados-impacto y un análisis de causalidad sólido de los efectos de la intervención en estos niveles diferentes. Lo esencial de la evaluación del impacto es demostrar que el programa ha sido la causa de los efectos y los cambios observados y explicar cómo y por qué es o no es el caso. En general, la fuerza de la afirmación causal tiene una correlación inversa con el ámbito de aplicación del programa (es más fácil hacer afirmaciones causales sólidas en proyectos con objetivos más limitados). El programa de FNV Mondiaal que se evalúa tiene un alcance amplio. El muestreo debe permitir este tipo de inferencia causal y ser al mismo tiempo realista y viable.

La Imagen 10 muestra una versión simplificada de la TdC genérica del Programa de Cooperación Sindical (PCS) de FNV. FNV apoya a socios en el Sur, tanto sindicatos como organizaciones de apoyo a los trabajadores, en sus esfuerzos para reducir el déficit de trabajo decente para sus miembros. Esto puede ser de manera directa mediante el apoyo de actividades de los socios del PCS con miembros, individual o colectivamente, o de manera indirecta por medio de la influencia en gobiernos o empleadores o del trabajo con organizaciones internacionales como la OIT. En la TdC hacemos una distinción entre los resultados orientados hacia la mejora de las capacidades de los socios y los cambios esperados en el rendimiento.

Imagen 10: Teoría del cambio simplificada del PCS 1 (FNV Mondiaal)



Diseño de la evaluación

El diseño general de la evaluación se basa en un enfoque sistemático para realizar un análisis de causalidad llamado análisis de la contribución. Se puede utilizar en situaciones en las que más de un factor contribuye a un cambio y en las que no es posible emplear otras formas de análisis causal (p.ej. análisis comparativos). El análisis de la contribución identifica sistemáticamente los mecanismos y factores que han contribuido a un cambio determinado e intenta encontrar y sopesar las pruebas de la existencia y contribución de cada uno de estos factores. El resultado de este proceso es una afirmación de la contribución de una intervención a un cambio determinado (o serie de cambios), en la que la contribución se considera en relación con otros factores que hayan contribuido. El análisis de la contribución no prescribe de qué manera recabar las pruebas. El análisis de la contribución incluye los pasos siguientes:

- (1) Encontrar las preguntas causales que deben responderse
- (2) Desarrollar una teoría del cambio detallada
- (3) Recabar pruebas existentes de cada uno de los vínculos causales
- (4) Desarrollar afirmaciones respecto a la contribución
- (5) Reunir pruebas adicionales
- (6) Revisar la 'historia de la contribución'

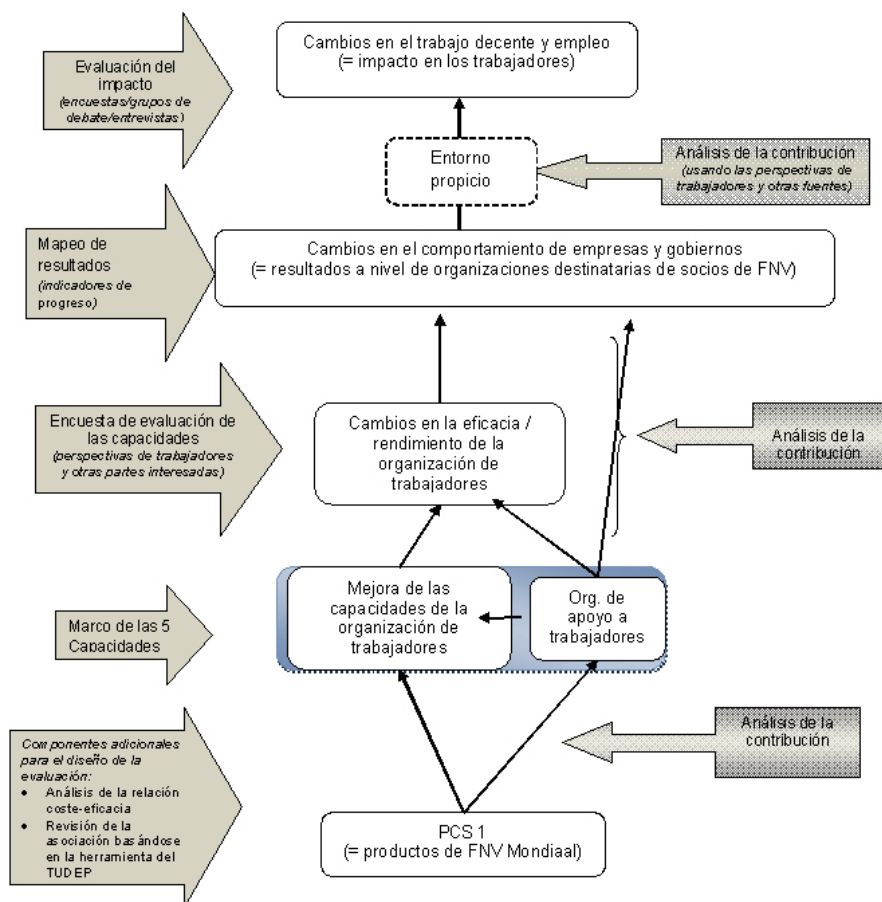
El análisis de la contribución normalmente no conduce a una certitud del 100% en cuanto a las relaciones causales, pero sí que hace las contribuciones plausibles y que la base de pruebas que sustenta la afirmación sea completamente transparente.

Se combinan diferentes herramientas de apoyo de la PSE y herramientas de recopilación de datos para proporcionar las pruebas necesarias para poder llevar a cabo el análisis de la contribución. Cada herramienta aborda una o más cuestiones de evaluación, cada vez vinculada con un nivel diferente en la cadena causal (de productos a impacto). Tomando la teoría del cambio como punto de partida, distinguimos seis componentes en la tarea de evaluación (ilustrados por las cuatro flechas en la imagen 11 de abajo). De abajo a arriba estos componentes son:

1. Evaluación de las capacidades de las organizaciones socias receptoras del PCS
2. Evaluación de los resultados a nivel de socios (es decir, eficacia del programa en cuanto a la mejora del rendimientos de organizaciones socias)
3. Evaluación de los resultados a nivel del empleador/gobierno (es decir, eficacia del programa en cuanto al cambio de comportamiento en grupos destinatarios de las organizaciones socias)
4. Evaluación del impacto a nivel de los trabajadores
5. Componente adicional 1: análisis de la relación coste-eficacia

6. Componente adicional 2: revisión de la asociación basándose en la herramienta del TUDEP (Perfil Sindical sobre la Eficacia del Desarrollo)

Imagen 11: Teoría de cambio simplificada del PCS de FNV con indicadores de instrumentos para la recopilación de datos clave



Resumen de los pasos y uso de los instrumentos de recopilación de datos

Las cuestiones de evaluación de los términos de referencia se utilizaron como base para un marco coherente para la base de referencia y la evaluación. Las cuestiones de evaluación 1 a 5 siguen la lógica de la teoría del cambio del programa, empezando en el nivel de los socios y terminando con los cambios planeados en el nivel de los trabajadores. Se ha añadido una cuestión de evaluación sobre la calidad de la asociación en vista de la importancia de comprender el contexto y las relaciones en los que se desarrollan los programas (cuestión de evaluación 6).

El marco de evaluación contiene cuestiones de evaluación que se presentan a través de una lista de 2 a 9 criterios de evaluación como máximo. Para cada criterio de evaluación se proporciona una lista de cuestiones/indicadores específicos.

Pasos principales para poner en práctica la metodología de la evaluación:

1. Reconstruir la teoría del cambio (TdC) de los diferentes PCS por país (debatida y analizada en común con FNV y los socios pertinentes)
2. Seleccionar dos trayectorias (estudios de caso): seleccionar dos proyectos (o una combinación de proyectos) por país basándose en criterios convenidos
3. Refinar la TdC de dos trayectorias seleccionadas haciendo explícitas las suposiciones subyacentes de la TdC y añadiendo factores contextuales
4. Contextualizar los instrumentos de recopilación de datos para dos trayectorias
5. Organizar la recopilación y el análisis de datos

4.2 Ejemplo 2 – Gender @ work (Género en el trabajo)

En la siguiente página facilitamos un ejemplo de una TdC de un programa de género de la ONG holandesa HIVOS (Gender @ Work). Su punto fuerte es que desarrolla una TdC visualizada que vincula las actividades principales del programa (a la izquierda) con áreas específicas del trabajo decente en el plano nacional (a la derecha). En consonancia con estas directrices, se hace una distinción entre la esfera de control, la de influencia y la de interés. Esto implica que se reconoce que será difícil realizar una evaluación del impacto. Sin embargo, basándose en los indicadores/marcadores del progreso que se han desarrollado para lo que aquí se denominan 'grupos destinatarios directos e indirectos', junto con las actividades/estrategias destinadas a grupos destinatarios específicos, se podría desarrollar una serie de indicadores de proceso (como en el paso 4b del enfoque 'Outcome-plus').

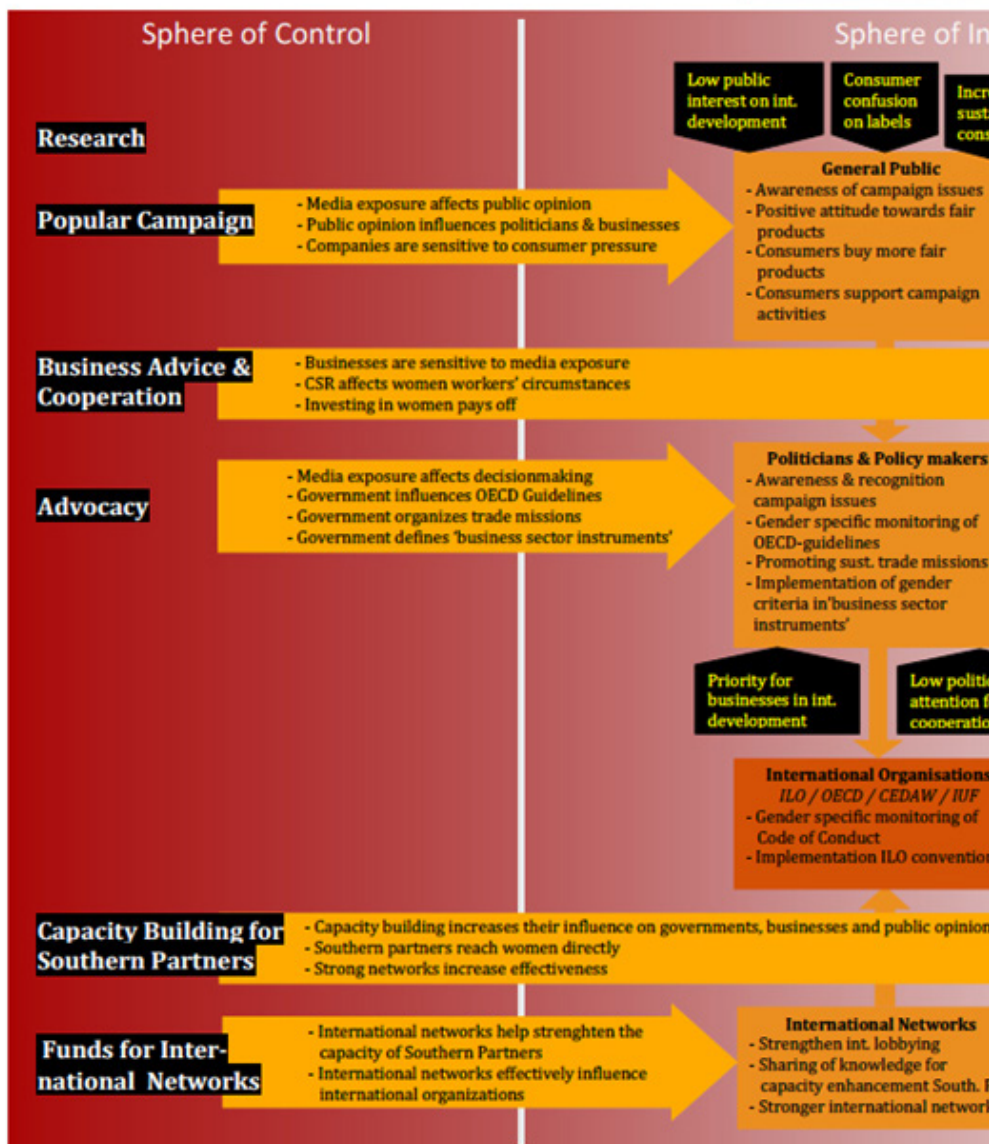
Women@Work

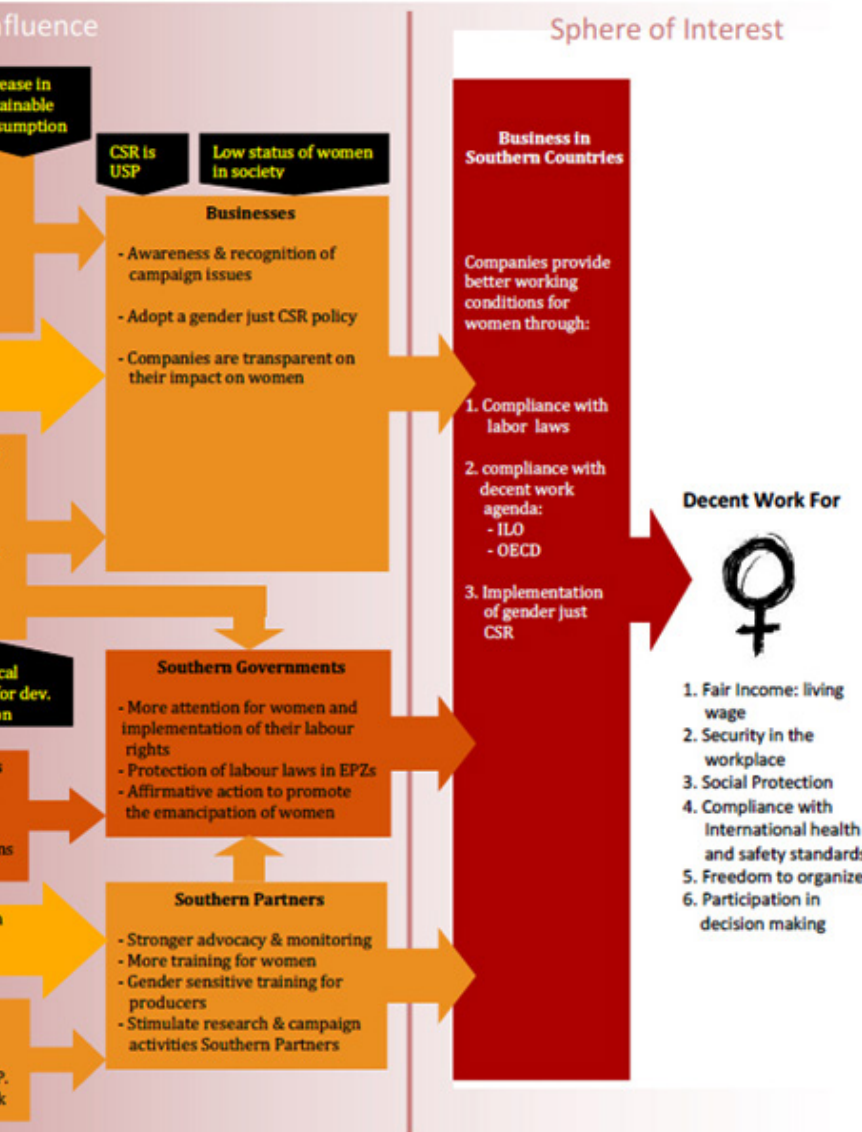
Theory of Change

Key

Activities

- Assu





Referencias

Ausaid (2012), Impact Evaluation: A Discussion Paper for AusAID Practitioners, Office of Development Effectiveness, AusAid, Australia

Alianza de Busan para la cooperación eficaz al desarrollo, cuarto foro de alto nivel sobre la eficacia de la ayuda, Busan, 29 de noviembre-1 de diciembre de 2011. www.busanhlf4.org

ECDPM (2008). Capacity Change and Performance: Insights and implications for development cooperation, Policy management brief 21.

Earl, S., Carden, F., Smutylo, T. (2001), OUTCOME MAPPING: Building learning and reflection into development programs, IDRC, Canadá

ECDPM, (2008) Capacity, Change and Performance: Study Report. Maastricht, ECDPM.

Engel, P., Keijzer, N. y Land, T. (2007). A balanced approach to monitoring and evaluating capacity and performance. A proposal for a framework, Discussion paper N° 58E, Maastricht: ECDPM.

FIDA (2002). Guía para el SyE de proyectos. Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural, Italia: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.

OIT (2008). Medición del trabajo decente, Documento de debate para la Reunión tripartita de expertos sobre la medición del trabajo decente, Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

OIT (2008). Decent Work Indicators for Asia and the Pacific. A guidebook for policy-makers and researchers, Bangkok: Organización Internacional del Trabajo, Oficina Regional para Asia y el Pacífico.

Intrac (2007), Capacity building for NGOs: Making it work, INTRAC

IOB (2011), Synthesis report of the evaluation of Dutch support to capacity development. Facilitating resourcefulness. (Sogge, David, Ed.). La Haya (Países Bajos): Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos.

CSI (2006). Programa de la CSI, adoptado por el Congreso Fundador de la CSI, Viena, 1-3 de noviembre de 2006.

CSI (2008). Resolución sobre un modelo de desarrollo justo y sostenible para el siglo XXI, 2º Congreso Mundial de la CSI, Vancouver, junio de 2010.

CSI (2011). Principios y directrices sindicales sobre la eficacia del desarrollo, RSCD Cuadernos de Desarrollo, 2011/1, Bruselas, Leuven: CSI-HIVA.

HTUR-CSI (2012), Informe anual sobre las violaciones de los derechos sindicales, CSI, Bruselas

Huyse et al. (2010), Evaluation of NGO partnerships aimed at capacity development: Final report of evaluation of 40 Belgian NGO partnerships, Oficina Especial de Evaluación de la Cooperación al Desarrollo, Ministerio de Asuntos Exteriores

O'Flynn, M. (2009). Tracking progress in advocacy: why and how to monitor and evaluate advocacy projects and programmes, M&E Paper 4, Reino Unido: Centro Internacional para la Capacitación e Investigación de ONG.

Retolaza et al. (2011), Theory of Change: a thinking an action approach to navigate in the complexity of social change processes, HIVOS, La Haya

Roduner, D., Schläppi y Egli, W. (2008). Logical Framework Approach and Outcome Mapping. A Constructive Attempt of Synthesis, Lausana-Zurich: Nadel/Agridea.

Simister, N. (2009). Developing M&E Systems for Complex Organisations: A Methodology, M&E Paper 3, Reino Unido: Centro Internacional para la Capacitación e Investigación de ONG.

Stein, D.; Valters, C. (2012), Understanding 'Theory of Change' in international development. A review of existing knowledge. Justice and Security Research Programme, London School of Economics and Political Science (LSE), Londres, Reino Unido, 20 pp

Stern et.al. (2012), Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluation, Department for International Development Working Paper 38, pág. 24

Van Ongevalle, J. Huyse, H., Temmink, C., Boutylkova, E., Maarse, A. (2012), Dealing with complexity through "actor-focused" Planning, Monitoring & Evaluation (PME): From results-based management towards results-based learning, PSO y HIVA-KU Leuven, 2012

Vlaminck, Z., Huyse, H. y Peels, R. (2012), Perspectiva de los sindicatos sobre el trabajo con los gobiernos donantes en el sector del desarrollo. Análisis de los mecanismos de apoyo de 18 países donantes, Leuven, Bruselas: HIVA-CSI

Vogel, I. (2012). Review of the use of "Theory of Change" in international development. DFID.

,

Anexos

Anexo 1: - Marcos para la evaluación de la capacidad organizativa examinados para este estudio

- Marco de indicadores de desarrollo sindical, LRS, Sudáfrica
- LT-TCO, marco para el análisis de la capacidad organizativa (inspirado por los indicadores de desarrollo sindical), Dinamarca
- FNV, marco para el análisis de la capacidad organizativa, Países Bajos
- SASK, marco para el análisis de la capacidad organizativa, Suecia
- ICM, marco para el análisis de la capacidad organizativa, FSI
- World Solidarity (WSM), marco para el análisis de la capacidad organizativa, 2010, Bélgica
- CNV, marco para el análisis de la capacidad organizativa, 2010, Países Bajos
- Hannigan T., *Managing Tomorrow's High Performance Unions*, 1998
- TUC, Sistema de puntuación sindical para evaluar y medir la capacidad para desarrollar centrales y sindicatos nacionales, Reino Unido
- GDII, marco para el análisis de la capacidad organizativa, FSI
- ECDPM, Modelo de las Cinco Capacidades, 2008, Países Bajos

Anexo 2 – Descripción breve de modelos de S&E existentes (Van Ongevalle et al., 2012)

Mapeo de resultados

El mapeo de resultados se centra en medir los cambios en el comportamiento de las personas con las que colabora más estrechamente una iniciativa de desarrollo. El mapeo de resultados se limita a aquellos resultados – o “efectos directos” – que se encuentran estrictamente dentro de la esfera de influencia del programa. Considera únicamente las actividades a las que el programa puede afirmar haber contribuido directamente. El mapeo de resultados se basa en el principio que el desarrollo está relacionado esencialmente con las personas. Examina cómo los seres humanos se relacionan entre ellos y con su entorno. Lo que es más importante, el mapeo de resultados reconoce que los esfuerzos de desarrollo tienen más probabilidades de tener éxito cuando transfieren la responsabilidad continuada a la población e instituciones locales. Ver también: Mapeo de resultados: integrar el aprendizaje y la reflexión en los programas de desarrollo

Técnica del cambio más significativo

La técnica del cambio más significativo es una forma de supervisión y evaluación participativa que implica que muchas partes interesadas participen en la decisión del tipo de cambios que se registrará y en el análisis de datos. El proceso incluye la recopilación de historias de cambios

significativos sobre el terreno y la selección sistemática de las historias más significativas por paneles designados de partes interesadas o personal. Una vez se han capturado las historias, varias personas se sientan juntas, leen en voz alta las historias y debaten de manera periódica, y a menudo en profundidad, el valor de estos cambios indicados. Cuando la técnica se aplica con éxito, equipos enteros de personas empiezan a centrar su atención en el impacto del programa. Fuente: Diseñar un sistema del cambio más significativo: Guía de inicio rápido

Instrumentos para la satisfacción del cliente (ISC)

Los ISC son herramientas de rendición de cuentas descendente para controlar la satisfacción entre los usuarios de un servicio particular. Puede ser un servicio público (p.ej. un hospital o escuela primaria estatales) o un servicio semipúblico o privado (p.ej. una organización de productores, una cooperativa o una ONG). Los ISC han adquirido popularidad en el sector social a la hora de mejorar el rendimiento del prestatario del servicio. Las herramientas que normalmente se consideran ISC son: encuestas de satisfacción del cliente, tarjeta de calificación ciudadana, tarjetas de puntuación para clientes, paneles de consumidores, sistemas de quejas y agravios, cajas de quejas y sugerencias y estatutos del ciudadano. Los ISC dan voz a aquellos que normalmente no son escuchados y dan fuerza a los individuos y comunidades para convertirse en participantes en el diseño, la puesta en marcha y la supervisión de servicios.

Visite: www.clientsatisfactioninstruments.org

Sensemaker

SenseMaker es esencialmente un software que va acompañado de un enfoque metodológico. Es una técnica que se basa en el uso de grandes cantidades de microrrelatos fragmentados para dar sentido a las realidades complejas y responder de manera oportuna. A través de preguntas de sondeo los encuestados cuentan una anécdota específica o una historia breve. A continuación se da sentido a estas historias contrastándolas con temas de interés predefinidos (marco de significación). Se puede utilizar como método para revelar el mundo a través de los ojos de los beneficiarios del programa o actores importantes relacionados con el programa. Sensemaker ofrece un enfoque sólido, natural e intuitivo para obtener múltiples perspectivas de sistemas complejos y nueva información sobre los mismos. Para más información: <http://www.sensemaker-suite.com/smsite/index.gsp>

Evaluación participativa del desarrollo

La evaluación participativa del desarrollo toma un área específica como punto de partida y en una serie de ejercicios obtiene la perspectiva de diferentes subgrupos acerca de las acciones y cambios durante un período largo de tiempo; las intervenciones y los actores; los efectos de estas intervenciones en diferentes clases sociales; cómo estos efectos han cambiado con el tiempo; las relaciones entre las intervenciones y los cambios observados; y las razones por las que las intervenciones se sitúan entre las mejores o las peores. Este enfoque proporciona una visión integral de los cambios y los diferentes actores y factores que han ayudado a generar cambios. Los diferentes subgrupos sociales proporcionan distintas historias que se pueden comparar, contrastar y, para algunos aspectos, también cuantificar.

Análisis de la contribución

El análisis de la contribución se puede utilizar como un enfoque sistemático para realizar un análisis causal. Se puede utilizar en situaciones en las que más de un factor contribuye a un cambio y en las que no es posible emplear otras formas de análisis de causalidad (p.ej. análisis comparativos). El análisis de la contribución identifica sistemáticamente los mecanismos y factores que han contribuido a un cambio determinado e intenta encontrar y sopesar las pruebas de la existencia y contribución de cada uno de estos factores. El resultado de este proceso es una afirmación de la contribución de una intervención a un cambio determinado (o serie de cambios), en la que la contribución se considera en relación con otros factores que hayan contribuido. El análisis de la contribución no prescribe de qué manera recabar las pruebas. El análisis de la contribución incluye los pasos siguientes:

- (1) Encontrar las preguntas causales que deben responderse
- (2) Desarrollar una teoría del cambio detallada
- (3) Recabar pruebas existentes de cada uno de los vínculos causales
- (4) Desarrollar afirmaciones respecto a la contribución
- (5) Reunir pruebas adicionales
- (6) Revisar la 'historia de la contribución'

Anexo 3 - Ideas para dar sentido a las cosas

Wouter Rijneveld

La reflexión o el proceso de dar sentido a las cosas son más útiles cuando se hacen con un grupo de personal clave más amplio. Se trata de dar sentido a la información sobre la organización o a análisis ya existentes. La eficacia de los talleres para dar sentido a las cosas depende en gran medida de la calidad de los análisis de la información. Es necesario decidir de antemano qué tipo de información se incluirá (p.ej. informes de ECO, revisiones de programas realizadas, evaluaciones de programas y proyectos, estudios de efectos directos, información de la supervisión, aparatos externos). Una buena preparación debería incluir la elaboración de resúmenes breves de cada información y un análisis de los puntos principales, el 'hilo conductor'.

Para el taller o la reunión de reflexión en sí mismos es esencial contar con buenas capacidades de moderación y formulación de preguntas.

1. Podría ser útil profundizar primero en los factores subyacentes de los hallazgos y las conclusiones de los insumos utilizados, cuando no se hayan descrito bien todavía. ¿Cuál es el motivo de que no se alcancen ciertos objetivos, se alcancen o no metas a largo plazo o algunas áreas de la organización parezcan muy fuertes o muy débiles? ¿Cuáles son los factores que podrían explicar las diferencias entre distintos programas, departamentos o áreas de aplicación? Y, ¿qué se podría hacer para promover los factores negativos y frenar los negativos?

2. Sería útil preguntar simplemente al grupo cuál considera que es el punto principal en el análisis. En particular, cuando el material es complejo y tiene muchas dimensiones podría ser útil hacer una ronda en la que cada participante presente lo más notorio para él o ella y por qué.

3. Si existe una cuestión común específica con la que toda la organización tenga dificultades o sobre la que quiera aprender, podría ser útil que algunos participantes compartan una historia concreta de cuando se hayan encontrado en esta dificultad - p.ej. una experiencia positiva y una negativa – y exploren cuáles son las razones y los factores que ayudan a explicarlo y lo que podría hacerse de manera diferente. Este enfoque podría funcionar cuando existan diferencias claras entre programas o áreas geográficas diferentes.

4. Podría funcionar preguntar al final de la sesión si el análisis ha sido útil como base para la reflexión. Si no es el caso, es posible que el análisis tenga que centrarse en cuestiones diferentes o podría significar que los datos reunidos no están realmente relacionados con 'las cuestiones que verdaderamente importan' y esto podría ser un motivo para revisar los datos que se están recabando.

5. Podría resultar útil emplear los marcos de investigación como directrices para el debate. Por ejemplo:

a. ¿Cuál era la estrategia (o efectos directos) prevista?

¿Qué parte de la estrategia se puso en marcha (= estrategia / resultados deliberados)?

¿Qué parte no se puso en marcha? (= estrategia frustrada)

¿Y qué parte de la estrategia / efectos directos emergió? (= estrategia / resultados emergentes). Ver imagen.

La pregunta más importante para dar sentido a las cosas sería: ¿cómo se toma la decisión de abandonar ciertas estrategias o resultados y adoptar otros?

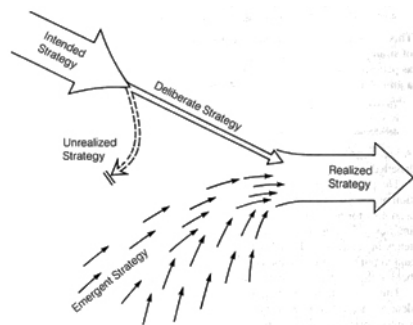
No se debería suponer que la mejor situación posible es que las estrategias/resultados previstos lleven de manera directa y lineal a las estrategias/efectos directos puestos en marcha. Henry Mintzberg (que concibió este modelo) ha mostrado claramente que todas las empresas prósperas siguen este modelo en el que parte de la estrategia se abandona y emergen nuevas estrategias.

b. La serie conocida de preguntas: qué, cuándo, dónde, quién, cómo, por qué.

c. La secuencia de preguntas: ¿Qué? ¿Y qué? ¿Y ahora qué?

La pregunta "¿qué?" puede haber sido respondida mediante el análisis. La pregunta "¿y qué?" sirve para interpretar la información y la pregunta "¿y ahora qué?" conduce al seguimiento.

d. Preguntas sobre acciones, creencias y conocimiento. La acción se basa o en el conocimiento o en la creencia (o suposición). A través de la formulación de preguntas podría



ser posible averiguar qué parte de las acciones (o estrategias) se basa en las creencias y qué parte en el conocimiento. El propósito podría ser poner a prueba las creencias o las suposiciones para que más acciones se basen en el conocimiento. Este ejercicio podría resultar útil para averiguar lo que debería incluirse en la próxima evaluación.

e. El marco de investigación apreciativa. Por ejemplo: 1) ¿Cuál cree que es la mejor parte de su programa? / ¿De qué resultados está orgulloso? / ¿Qué parte de este análisis le hace sentirse bien? 2) ¿Qué contribuyó a ello? / ¿Qué factores, estrategias, circunstancias? 3) ¿Cómo podría usted (u otros) aumentar las probabilidades de que vuelva a ocurrir de nuevo, o más o en otras partes en situaciones diferentes? / ¿Cómo se podría reforzar este efecto?

f. La comparación real / ideal. Preguntas muy básicas tras examinar el análisis: ¿Dónde empezamos? ¿Dónde querríamos estar (ideal)? Y, ¿dónde estamos ahora y qué hemos aprendido en el camino (real)? Es posible examinar explícitamente la distancia recorrida y la distancia que queda por recorrer. Asimismo, es posible que si miramos atrás se tenga que ajustar la percepción de la situación inicial o de la situación ideal.¹

6. Es bueno documentar algunos de los puntos clave de la sesión: cuáles son los puntos principales de interpretación (y qué) y los puntos principales de seguimiento (y ahora qué). Para presentar informes en instancias más altas de la organización (p.ej. consejo de fideicomisarios) esta evaluación podría constituir un añadido pertinente al informe junto al análisis en sí mismo.

¹ Basado en Michael Q. Patton 2011, *Developmental evaluation*, capítulo 8. Este capítulo presenta incluso más marcos de investigación.

Autores: Huib Huyse y Rafael Peels, HIVA-KU Leuven

Con la asistencia y las contribuciones del grupo de trabajo sobre la eficacia del desarrollo de la RSCD y los participantes del seminario de la RSCD de junio de 2012 en Bélgica, coordinado por Paola Simonetti (secretaría de la CSI).

Wouter Rijnveld (Resultante consultants) hizo una revisión y proporcionó material adicional para el borrador definitivo de las directrices.



CSI

5 Bd du Roi Albert II, Bte 1, 1210-Bruselas, Bélgica

Tel: +32 2 2240211, Fax: +32 2 2015815

E-Mail: info@ituc-csi.org • Sitio Web: <http://www.ituc-csi.org>

Se ha elaborado este documento con la asistencia financiera de la Unión Europea. El contenido del documento es responsabilidad exclusiva de la CSI y en ningún caso puede considerarse que refleja la posición de la Unión Europea.

