

# DISEÑO DE EVALUACIÓN DEL EQUIPO ÁFRICA-ASIA

**Fundación  
Entreculturas  
Fe y Alegría**

**Alumna: Bárbara Gil Valero  
Tutora: Marina Onetti  
XVIII promoción del Máster en Evaluación de  
programas y políticas públicas**

## ÍNDICE

<b>A. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1. Justificación de la temática elegida para la realización del Trabajo Final de Máster.....	1
2. Propósito y finalidad de la evaluación .....	2
3. Objeto de la evaluación.....	3
4. Aproximación evaluativa .....	3
<b>B. Diseño de evaluación del equipo África-Asia de la Fundación Entreculturas-Fe y Alegría</b> .....	<b>4</b>
1. Mapeo de actores y procesos .....	4
<i>Reflexiones suscitadas en el transcurso de la dinámica</i> .....	7
2. Modelo lógico.....	8
Estructura.....	9
<i>Reflexiones suscitadas en el transcurso de la dinámica</i> .....	10
Procesos.....	11
<i>Reflexiones suscitadas en el transcurso de la dinámica</i> .....	16
Resultados .....	17
<i>Reflexiones suscitadas en el transcurso de la dinámica</i> .....	19
3. Operacionalización.....	20
3.1. Preguntas de evaluación.....	20
<i>Reflexiones suscitadas en el transcurso de la dinámica</i> .....	24
3.2. Indicadores.....	25
<i>Breve referencia a una potencial evaluación de impacto</i> .....	28
3.3. Técnicas de recogida de información. ....	29
4. Matriz de evaluación.....	30
<b>C. Conclusiones</b> .....	<b>31</b>
<b>Anexo 1. Estructura Equipo África-Asia</b> .....	<b>35</b>
<b>Anexo 2. Procesos Equipo África-Asia</b> .....	<b>36</b>
<b>Anexo 3. Resultados Equipo África-Asia</b> .....	<b>37</b>
<b>Anexo 4. Modelo lógico equipo África-Asia</b> .....	<b>38</b>
<b>Anexo 5. Matriz de evaluación equipo África-Asia</b> .....	<b>39</b>
<b>Anexo 6. Cuaderno metodológico 1: Revisión documental</b> .....	<b>43</b>
<b>Anexo 7. Cuaderno metodológico 2: Cuestionarios a todos los miembros del equipo África-Asia</b> .....	<b>46</b>
<b>Anexo 8. Cuaderno metodológico 3: Cuestionarios a miembros de otras áreas de Entreculturas</b> .....	<b>53</b>
<b>Anexo 9. Cuaderno metodológico 4: Cuestionarios a Organizaciones Socias</b> ....	<b>58</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>63</b>

*Nota: el presente Trabajo de Fin de Máster se ha elaborado con el consentimiento de la Fundación Entreculturas-Fe y Alegría. Este consentimiento se extiende tanto la publicación como a la difusión del mismo.*

## **A. Introducción**

### **1. Justificación de la temática elegida para la realización del Trabajo Final de Máster.**

La realización del Trabajo Final de Máster (TFM) brinda la oportunidad de poner en práctica los aprendizajes adquiridos en las clases teóricas.

Una de las cuestiones que me planteé en el momento de escoger la temática del TFM pasaba por la conciliación entre el que había venido siendo mi trabajo en los últimos cinco años y la nueva orientación que me interesaba darle a mi carrera; la vinculación entre la programación en el ámbito de la cooperación al desarrollo en una ONG española (Fundación Entreculturas-Fe y Alegría; por sus siglas EC) y el valor añadido que una propuesta evaluativa pudiese generar en el seno de mi departamento.

No eran infrecuentes los comentarios y cuestionamientos que se suscitaban en las reuniones del área de cooperación de mi organización y en el seno de mi propio equipo África-Asia (a los que lógicamente estaba expuesta en mayor medida) sobre la finalidad de nuestro trabajo, acerca de la forma en la que veníamos realizando nuestras tareas y sobre los recursos que la organización ponía a nuestra disposición para lograr alcanzar dichos fines.

En el proceso de reflexión sobre la elección de la temática del TFM fue cobrando fuerza la idea de realizar un diseño participativo de evaluación del equipo África-Asia que lograse el objetivo inmediato de generar un cuestionamiento más coherente y estructurado y que, en última instancia, pudiera sentar las bases para una potencial evaluación orientada a despejar algunos de los interrogantes que llevaban un tiempo suscitándose en la organización.

Una vez definida la temática, tuve una conversación con el coordinador del equipo África-Asia para compartir y validar la idea e iniciar un diálogo sobre el peso específico que este proceso ocuparía en el conjunto de tareas desarrolladas habitualmente por el equipo. La idea fue acogida con entusiasmo y el coordinador se puso a disposición para materializar esta iniciativa de la manera más conveniente para el departamento.

No obstante, en el transcurso de la conversación identificamos algunas aristas que fueron abordadas en la sesión de presentación de la iniciativa al equipo África-Asia y que paso a detallar a continuación.

De entrada, yo iba a coordinar el proceso de un diseño participativo de un equipo del que formaba parte. Si bien a priori esta circunstancia podría entrañar varios aspectos positivos, como puede ser el conocimiento cercano de esa realidad o la facilidad de acceso a todo tipo de fuentes de información, también se derivaban de ella toda una serie de sesgos y preconcepciones de las que debía ser muy consciente a la hora de guiar el diseño. En este sentido, la labor de contraste y seguimiento del coordinador durante todo el proceso iba a resultar fundamental.

Por otro lado, la alusión al concepto de evaluación, incluso si se especifica que se trata únicamente de un diseño, puede generar cierto estupor en las personas que van a verse afectadas por dicha evaluación de algún modo o manera. Para abordar este aspecto, fue fundamental dedicar un tiempo de calidad a clarificar la diferencia entre diseño y evaluación, a enfatizar el carácter participativo del diseño y a incidir en que la potencial evaluación versaría sobre las dinámicas del departamento y no sobre las personas.

La tercera cuestión susceptible de generar controversia pasaba por la dedicación exigida al equipo África-Asia en el proceso de diseño de evaluación. Al abordar este punto, realicé una exposición sobre las diferentes etapas del proceso y las expectativas de implicación del equipo, siempre susceptibles de adaptación -como efectivamente ocurrió a lo largo del proceso- en función de las obligaciones impuestas por la realidad. Para poder integrar esta iniciativa en las tareas cotidianas de los miembros del equipo, fue fundamental consensuar un espacio de trabajo de entre tres y cuatro horas al mes, durante aquellas fases del proceso en el que mayor participación se requería por parte del equipo.



**Figura 1.** Fases del proceso de diseño de evaluación compartidas con el equipo África-Asia en la sesión de presentación del proceso. Elaboración propia.

Más allá de abordar los puntos susceptibles de controversia, aproveché la sesión de presentación de la temática de mi TFM con el equipo para compartir con ellos los siguientes contenidos:

## 2. Propósito y finalidad de la evaluación

Siguiendo a Jennifer Green<sup>1</sup>, la potencial evaluación que podría derivarse del presente diseño fusionaría dos de los cuatro propósitos principales que señala la autora: la comprensión en profundidad y contextualizada del programa y sus prácticas, así como la mejora del programa y el desarrollo organizacional. En este sentido, el propósito de la evaluación pasaría por incentivar procesos de mejora y desarrollo organizacional del equipo de África-Asia.

Atendiendo a este propósito, la información obtenida de la evaluación sería de gran valor para el coordinador y los miembros del equipo África-Asia, que podrían utilizar los aprendizajes extraídos para mejorar las dinámicas del departamento y, en gran medida para los miembros del equipo de América<sup>2</sup>, que podrían capitalizar por analogía una parte importante de las buenas prácticas extraídas. Asimismo, los resultados de la potencial evaluación podrían orientar la toma de decisiones tanto del responsable del área de cooperación como del director de la organización.

<sup>1</sup> En LIGERO LASA, Juan Andrés, "Tres métodos de evaluación de programas y servicios. Juicios finales sumativos, teoría del cambio y evaluación orientada a los actores implicados" (2017, ed. Means Evaluation), p.25.

<sup>2</sup> El otro gran equipo geográfico dentro del área de cooperación de la organización EC.

### **3. Objeto de la evaluación.**

El objeto a evaluar sería el equipo África-Asia (área de cooperación) de la Fundación Entreculturas-Fe y Alegría.

### **4. Aproximación evaluativa**

Todo proceso de evaluación se inicia con un método que determine cómo identificar las preguntas de evaluación y qué información debe ser obtenida. Estos modos de estructurar la evaluación pueden ser definidos como “organizadores previos” según Guba y Lincoln, o como aproximaciones evaluativas, según la propuesta de Bustelo y Ligeró<sup>3</sup>.

Las aproximaciones evaluativas hacen referencia a los diferentes modos para diseñar una evaluación que comprenden también las posibilidades de análisis y de utilización de sus resultados. A la hora de abordar el presente diseño, se ha optado por llevar a cabo una evaluación orientada por la teoría que permita identificar las cadenas lógicas con las que se trabaja en el equipo África-Asia de la Fundación Entreculturas y de esta manera analizar los supuestos de causalidad que permiten conocer la eficacia y viabilidad del marco teórico asumido.

La evaluación de la teoría del programa es un proceso que permite identificar en primer lugar cómo funciona la intervención y qué resultados pretende obtener construyendo un modelo teórico del programa y, en segundo lugar, estructura todo el proceso de indagación a través del modelo teórico.

Los pasos habituales pasan por la identificación del modelo lógico, la determinación las cuestiones a evaluar -ambas etapas se desarrollarán con mayor profundidad en los apartados siguientes-, la recogida y análisis de la información que contesta a las preguntas y la interpretación que vincula la estructura, la implementación de los resultados, analizando las relaciones causales y otorgando sentidos a todos los datos.

La aproximación elegida incorpora en el proceso de diseño a todos los miembros del equipo África-Asia, así como a diversos actores con los que se relacionan -miembros de otras áreas de EC, figuras relevantes de las organizaciones socias-, ya que todos ellos tienen una influencia en los procesos que realiza el equipo África-Asia y en los objetivos/resultados que se pretenden conseguir.

La realización del diseño de evaluación de forma colaborativa responde a una necesidad pre-identificada (en tanto que miembro del equipo y junto con el coordinador) de generar procesos de apropiación, empoderamiento y promoción de una mayor cultura de equipo. En línea con esta idea, es necesario señalar que el presente trabajo se enmarca en un contexto de pandemia COVID-19 en el que la realización de reuniones presenciales se encontraba sujeta a numerosas restricciones. Para hacer frente a dichas limitaciones sin dejar de garantizar el carácter colaborativo de las dinámicas vinculadas al diseño de evaluación, se ha recurrido a una variada combinación de recursos digitales que abarcaba desde plataformas de reuniones como Zoom o Google Meet, hasta tableros colaborativos como Miro o Lino.

---

<sup>3</sup> *Ibidem*, p.61.

## **B. Diseño de evaluación del equipo África-Asia de la Fundación Entreculturas-Fe y Alegría**

### **1. Mapeo de actores y procesos**

Si bien es cierto que el diseño de evaluación que se presenta versará fundamentalmente sobre el equipo África-Asia, resulta difícil comprender el trabajo que este realiza sin identificar el entramado de actores con los que se relaciona y sin los que no sería posible la consecución de los objetivos establecidos.

Aceptar la orientación a *stakeholders* que se pretende integrar en el diseño supone preguntarse qué actores están implicados en el objeto de la evaluación, quiénes tienen legitimidad para participar en un proceso de evaluación y cómo hacer que las evaluaciones respondan a las diferentes necesidades para que sean útiles. El aspecto clave en esta aproximación es la aplicación de los *stakeholders* y articular su participación en la evaluación<sup>4</sup>. Para ello, el primer paso consiste en la identificación de todos los actores implicados; identificación que en este caso concreto constituyó la primera dinámica participativa que involucró a todos los miembros del equipo África-Asia en el diseño de evaluación.

Esta primera dinámica se subdividió en dos momentos: un primer ejercicio de identificación del conjunto de actores internos - miembros de otras áreas de Entreculturas- y externos con los que el equipo África-Asia mantiene algún tipo de interacción y una segunda tarea de identificación de las diferentes modalidades de procesos que el equipo África-Asia realiza junto con los actores previamente identificados.

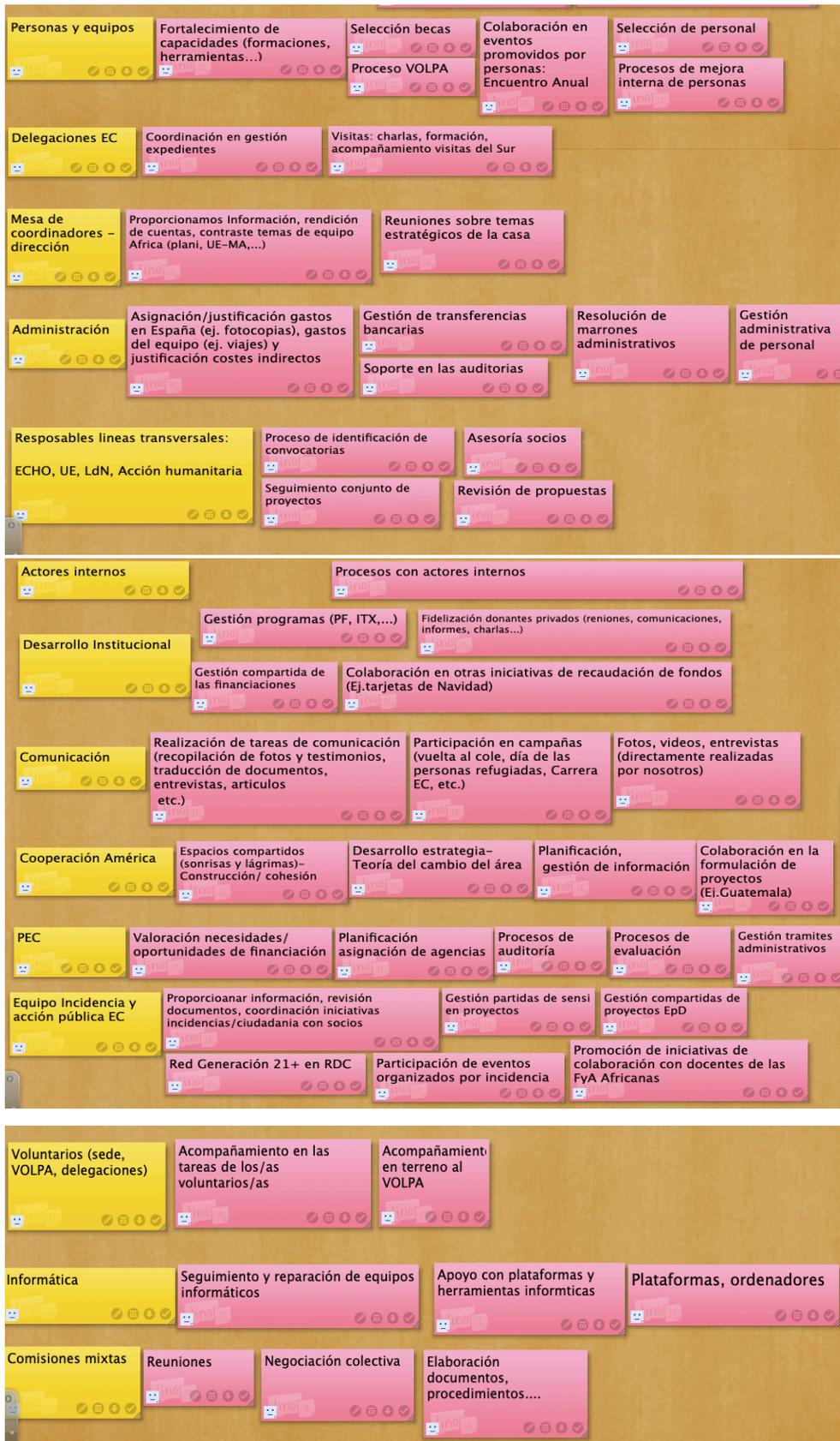
Para la realización de esta dinámica se utilizó la herramienta colaborativa “Lino” que permitió la participación *on-line* en tiempo real de todos los miembros del equipo. Básicamente se optó por la realización de lluvias de ideas que, tras su reorganización y validación, quedaron plasmadas como se aprecia en las figuras inferiores.

Cabe señalar que los actores internos aparecen identificados con post-it de color amarillo, mientras que los actores externos figuran en post-it de color verde. Todos los procesos asociados han sido recogidos en post-it de color rosa.

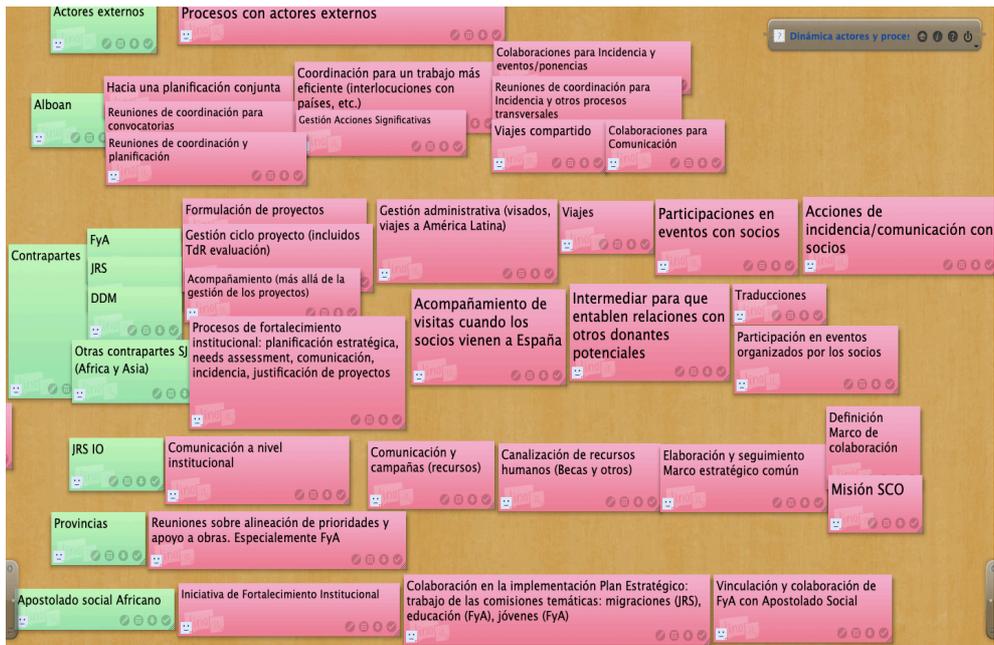
---

<sup>4</sup> *Ib.*, p.76.

**Figuras 2,3 y 4. Actores internos y procesos asociados.** Elaboración propia.



Figuras 4,5 y 6. Actores externos y procesos asociados. Elaboración propia



### **Reflexiones suscitadas en el transcurso de la dinámica.**

En el momento inicial del debate, y de manera general, hubo bastante consenso en la identificación de los actores.

Respecto a los **actores internos**, cabe señalar que más allá de plasmar al resto de áreas de la organización, se optó por reflejar también una serie de comités o comisiones que, si bien están integrados por personas de departamentos ya identificados, destacan por cumplir una función específica que tiene un carácter diferenciado respecto de la asignada al área en la que se insertan generalmente. Ejemplo de ello es la mesa de coordinadores-dirección -integrada por coordinadores de las diferentes áreas- orientada a garantizar la coherencia de la misión de la organización. También constituyen ejemplos las comisiones sectoriales que abordan aspectos de especial relevancia para la institución -género, ecología, acción humanitaria- o comisiones constituidas *ad hoc* si las circunstancias lo justifican -comisiones COVID para articular la respuesta a la pandemia, por ejemplo-.

Asimismo, se han querido resaltar una serie de figuras transversales que se encuentran ligadas simultáneamente a varios departamentos: responsables de líneas transversales (UE, Acción humanitaria y, en el momento se realizar está dinámica, responsable de un programa denominado “Luz de las Niñas”).

Durante la dinámica de identificación de los **actores externos** se planteó la cuestión del proceso de integración con la ONG Alboan. Tanto Alboan como Entreculturas son instituciones de la Compañía de Jesús en España. La principal diferencia es el ámbito geográfico: Alboan opera en Navarra y País Vasco, mientras que Entreculturas lo hace en el resto del territorio del Estado. Debido a que el mandato de ambas organizaciones es prácticamente idéntico, se está produciendo, por imperativo de la Provincia [demarcación territorial de esta orden religiosa] de los jesuitas en España, un proceso de integración de ambas organizaciones con el fin de optimizar recursos y ofrecer una intervención más coordinada y eficiente. En el momento de la realización de la dinámica todavía quedaban – y todavía quedan- pendientes varias incógnitas de la articulación efectiva de dicha integración. En todo caso, la dinámica se constituyó en un espacio valioso para suscitar un tema que generaba inquietud y curiosidad entre los miembros del equipo.

Los principales debates se produjeron en torno a los procesos que el equipo África-Asia venía realizando con cada uno de los actores previamente identificados. En el transcurso del ejercicio de identificación de procesos, empezó a ponerse de manifiesto la confusión entre lo que el equipo realizaba de forma real y efectiva (foto actual del equipo), lo que se debería hacer (conforme a los objetivos de la organización) y la comprensión que cada miembro del equipo tenía de ese marco relacional con el resto de actores. Las reflexiones surgidas al hilo de esta dinámica -y que excedían del mero ejercicio de identificación de procesos que realmente se efectuaban- resultaron muy interesantes, porque evidenciaron que, detrás de las discrepancias existentes en las acciones a llevar a cabo, existía una cierta ambigüedad en las tareas asignadas a la posición de técnico de proyectos del equipo África-Asia.

Para evitar la confusión en el desarrollo de la dinámica, se pidió explícitamente al equipo que se focalizase en incluir únicamente aquellos procesos que llevasen a cabo en la práctica de manera efectiva.

Asimismo, al efectuar el ejercicio de forma participativa, fue interesante para todos los miembros descubrir determinados procesos que se estaban realizando en el seno del equipo y de los que no tenían ni siquiera constancia, por no estar personalmente involucrados. En este sentido, cabe señalar que solo una compañera del equipo acompaña a Fe y Alegría; Fe y Alegría es un socio que presenta unas características -especialmente en el contexto africano- que implican un acompañamiento diferente al que realizan el resto de compañeras que trabajan con otros socios como el Servicio Jesuita de Refugiados o la Delegación Diocesana de Migraciones.

El aspecto más valorado por el equipo África-Asia tras la realización de la dinámica fue la toma de conciencia del conjunto de oportunidades que tiene como colectivo, articuladas a través de la capitalización del trabajo que ya están realizando otros miembros y de los potenciales procesos que podrían establecerse con la gran variedad de actores con los que el equipo se encuentra interconectado.

## 2. Modelo lógico

Según las orientaciones de Bustelo y Ligeró no se puede evaluar algo que no se conoce<sup>5</sup> (y que además tiene cierto grado de complejidad al tratarse de un objeto de carácter abstracto como es el caso del equipo África-Asia). Se requiere realizar un trabajo de indagación previo a la evaluación. Estas acciones se denominan “*primer trabajo de campo*” y proporcionarán los elementos para el establecimiento del modelo lógico del equipo África-Asia o, lo que es lo mismo, la representación gráfica de sus elementos estructurales, procesos y cadenas de resultados de tal modo que se muestren los vínculos y las relaciones causales entre ellos.

La peculiaridad del primer trabajo de campo realizado en el marco de este TFM es que yo misma era miembro del equipo África-Asia y, en cuanto a tal, gocé de acceso total a **fuentes primarias** como entrevistas a actores claves -miembros del equipo África-Asia y de otras áreas de EC, así como organizaciones socias- y me resultó de gran utilidad la observación de las dinámicas del equipo África-Asia durante mi experiencia profesional de más de dos años. También tuve garantizado el acceso a todas las **fuentes secundarias** que consideré relevantes para enriquecer el modelo (documentos estratégicos, documentos de planificación, propuestas de proyectos, etc.).

Todos estos elementos me fueron de gran utilidad para guiar las dinámicas participativas que condujeron a la plasmación gráfica del modelo lógico del equipo África-Asia.

Conviene señalar que, antes de iniciar los ejercicios colaborativos orientados a la elaboración del modelo lógico, realice una presentación ante mis compañeros dirigida a explicar el concepto, la utilidad y las dimensiones de dicho modelo lógico, con el que, afortunadamente, una parte importante del equipo ya estaba familiarizada.

De nuevo, se optó por una herramienta colaborativa digital denominada “Miro” que facilitó la participación activa de todos los miembros del equipo en los diferentes ejercicios grupales.

Se procede a continuación a detallar el abordaje y las reflexiones en torno a las diferentes dimensiones del modelo lógico.

---

<sup>5</sup> En *ib*, p.30.

## Estructura

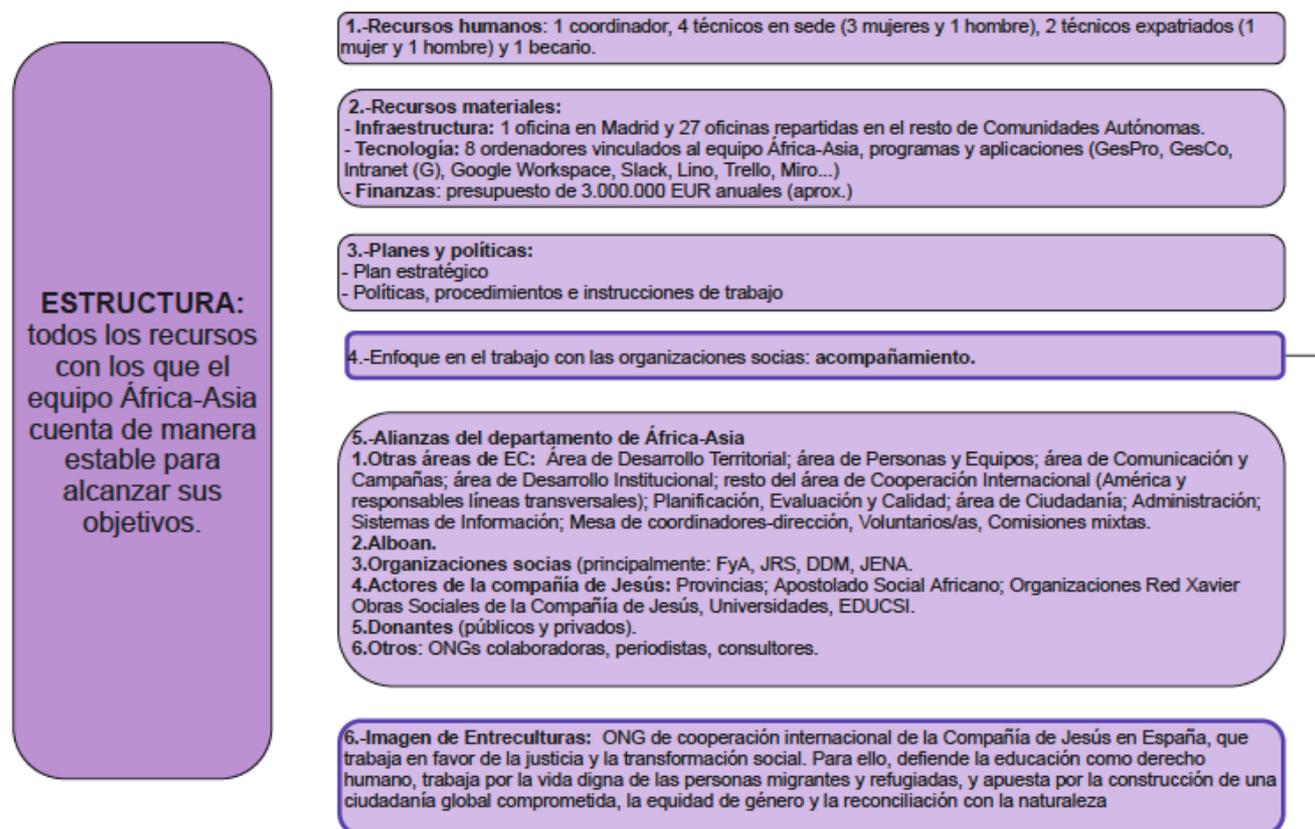
A la hora de abordar la dinámica relativa a la estructura, facilité al equipo la siguiente definición del concepto: “*organización relativamente estable de distintos tipos de recursos para alcanzar los fines del proyecto*”<sup>6</sup>.

Asimismo, según lo aprendido durante la fase de docencia del Máster de Evaluación de Programas y Políticas Públicas (UCM) expuse las siguientes consideraciones para orientar la dinámica:

- Seleccionar aquellos aspectos estructurales que sean realmente significativos para la ejecución de los procesos y la consecución de los resultados (con el fin de evitar la generación de un gran listado de elementos de la organización que tengan sin embargo escasa relevancia para el análisis final).
- Incluir en cada elemento estructural el dato o la información correspondiente, para poder dimensionar el programar o intervención.
- Asegurar que estén vinculados de forma directa con la ejecución o implementación del programa.

La figura número 7 ilustra la dimensión estructural tal como fue definida por el equipo tras la realización de una lluvia de ideas (posteriormente sistematizada).

**Figura 7.** Estructura del equipo África-Asia. Elaboración propia.



<sup>6</sup> *Ib*, p.45.

**ACOMPANAMIENTO:**

Marco de relación basado en una misión compartida, una fluida comunicación y en el "estar con", orientado a construir y fortalecer vínculos personales y profesionales de confianza. Desde el conocimiento mutuo, partimos de la situación de cada organización social (contexto, momento institucional, dinámica de equipo, proyección estratégica, ...) para elaborar conjuntamente soluciones a los problemas, respuestas a las necesidades y mejoras de los servicios ofrecidos a las personas, aprovechando las oportunidades existentes en nuestras redes de colaboración con otros actores.

*Se incluye la definición de acompañamiento a efectos de clarificación del concepto*

Resulta conveniente no perder de vista que el equipo África-Asia se inserta en un sistema más amplio -la propia organización de Entreculturas- que, a su vez, se integra en un sistema de mayor amplitud como es la Compañía de Jesús. Esto supone que los recursos disponibles, no solo benefician lógicamente al equipo África-Asia, sino que están al servicio de toda la organización.

***Reflexiones suscitadas en el transcurso de la dinámica.***

La estructura se identificó por el equipo con bastante agilidad. Es de señalar que la dinámica previa relativa a los *stakeholders* facilitó el establecimiento del sistema de alianzas del equipo África-Asia.

En el transcurso de la dinámica se suscitaron dos debates: uno de mayor relevancia y otro que involucra un tema a priori menor.

El debate de mayor entidad se planteó en torno al concepto de **acompañamiento** cuya importancia radica en la consideración de este como eje vertebrador del trabajo del equipo África-Asia. Una de las primeras cuestiones hacía referencia al lugar en el que debía ubicarse este concepto. Inicialmente fue considerado como un proceso, pero la mayoría de los miembros del equipo coincidió que dicha calificación resultaba excesivamente reduccionista. Finalmente se consensuó que el acompañamiento tenía la categoría de enfoque, de la perspectiva desde la que el equipo abordaba su trabajo; por esta razón el acompañamiento fue reubicado en la dimensión estructural.

De este primer debate emergieron criterios de valor que se traducirían posteriormente en una posible pregunta de evaluación -vid infra- ligada a la concepción que cada miembro del equipo tiene del acompañamiento.

Otro cuestionamiento menor tuvo lugar en torno al concepto de "**imagen de Entreculturas**". El debate se zanjó recurriendo a los estatutos de la propia organización definida como ONG de cooperación internacional de la Compañía de Jesús en España, que trabaja en favor de la justicia y la transformación social. Para ello, defiende la educación como derecho humano, trabaja por la vida digna de las personas migrantes y refugiadas, y apuesta por la construcción de una ciudadanía global comprometida, la equidad de género y la reconciliación con la naturaleza.

## Procesos

La dinámica sobre los procesos también se inició con la propia definición del concepto en tanto que *“secuencia de actividades acciones que genera valor para las personas beneficiarias respecto a una determinada situación inicial A través de las cadenas de trabajo se produce algo un producto, un servicio o un cambio en la población que antes no existía”*<sup>7</sup>.

En este caso, las consignas<sup>8</sup> compartidas con el equipo para la identificación de procesos fueron las siguientes:

- Buscar valores añadidos que genera el equipo África-Asia.
- Identificar las diferentes cadenas o secuencias lógicas de actividades: *“todas las actividades que se llevan a cabo en una organización se hacen para algo”*.
- Identificar las actividades repetitivas y sistemáticas.
- Localizarlos a través estas preguntas ¿Quiénes son nuestros “destinatarios”? ¿Qué necesidades tienen y qué servicios ofrecemos?

Asimismo, expuse los tres tipos de procesos según niveles de planificación, diferenciando:

- **Procesos estratégicos.** Los relacionados con la definición y control de los objetivos del equipo África-Asia, su planificación y estrategia.
- **Procesos operativos.** Los directamente ligados con los productos principales o resultados
- **Procesos de soporte o apoyo.** Los que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos operativos.

De nuevo se optó por una lluvia de ideas posteriormente sistematizada, que había sido alimentada directamente de los procesos identificados en el mapeo de actores y procesos.

Las figuras número 8, 9,10,11 y 12 recogen la sistematización de los diferentes procesos, así como una definición de cada uno de ellos.

---

<sup>7</sup> *Ib*, p.38.

<sup>8</sup> Conforme a lo aprendido durante la fase de docencia del Máster de Evaluación de Programas y Políticas Públicas (Universidad Complutense de Madrid, de ahora en adelante UCM)

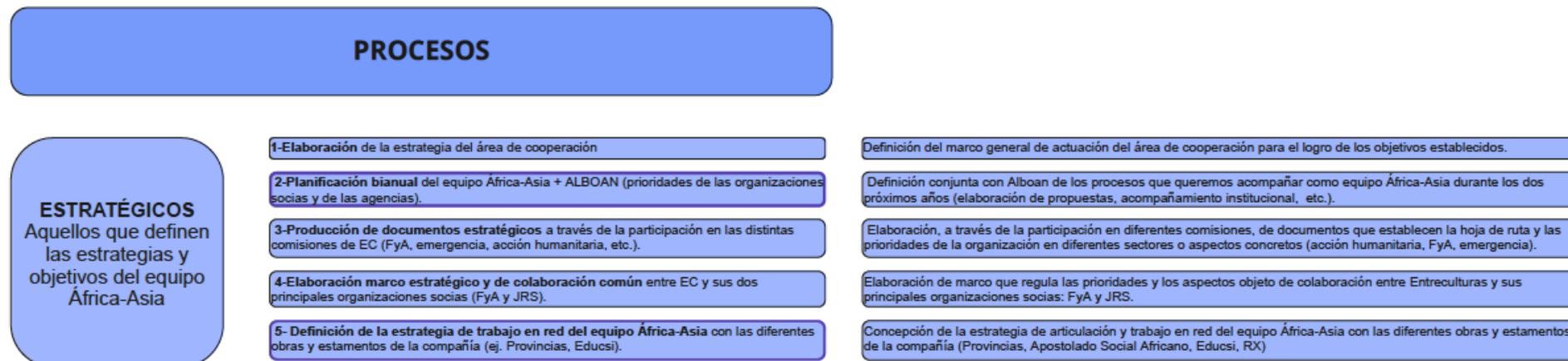


Figura 8. Procesos estratégicos del equipo África-Asia. Elaboración propia.

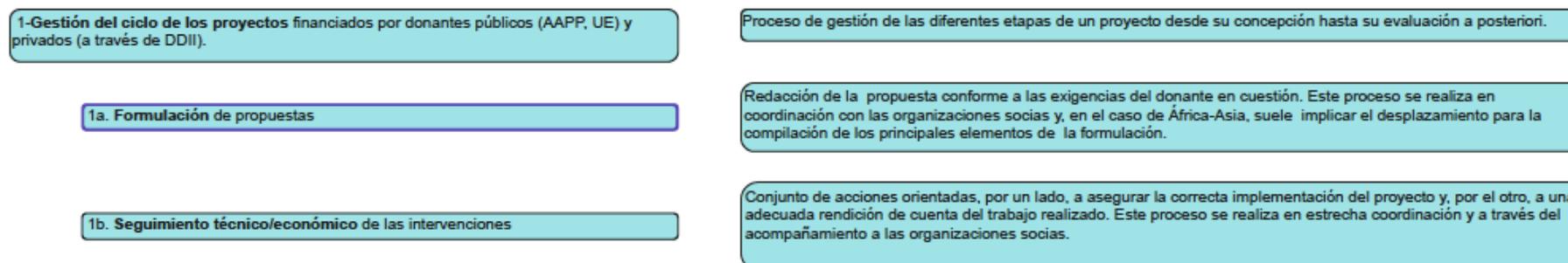


Figura 9. Procesos operativos del equipo África-Asia. Elaboración propia.

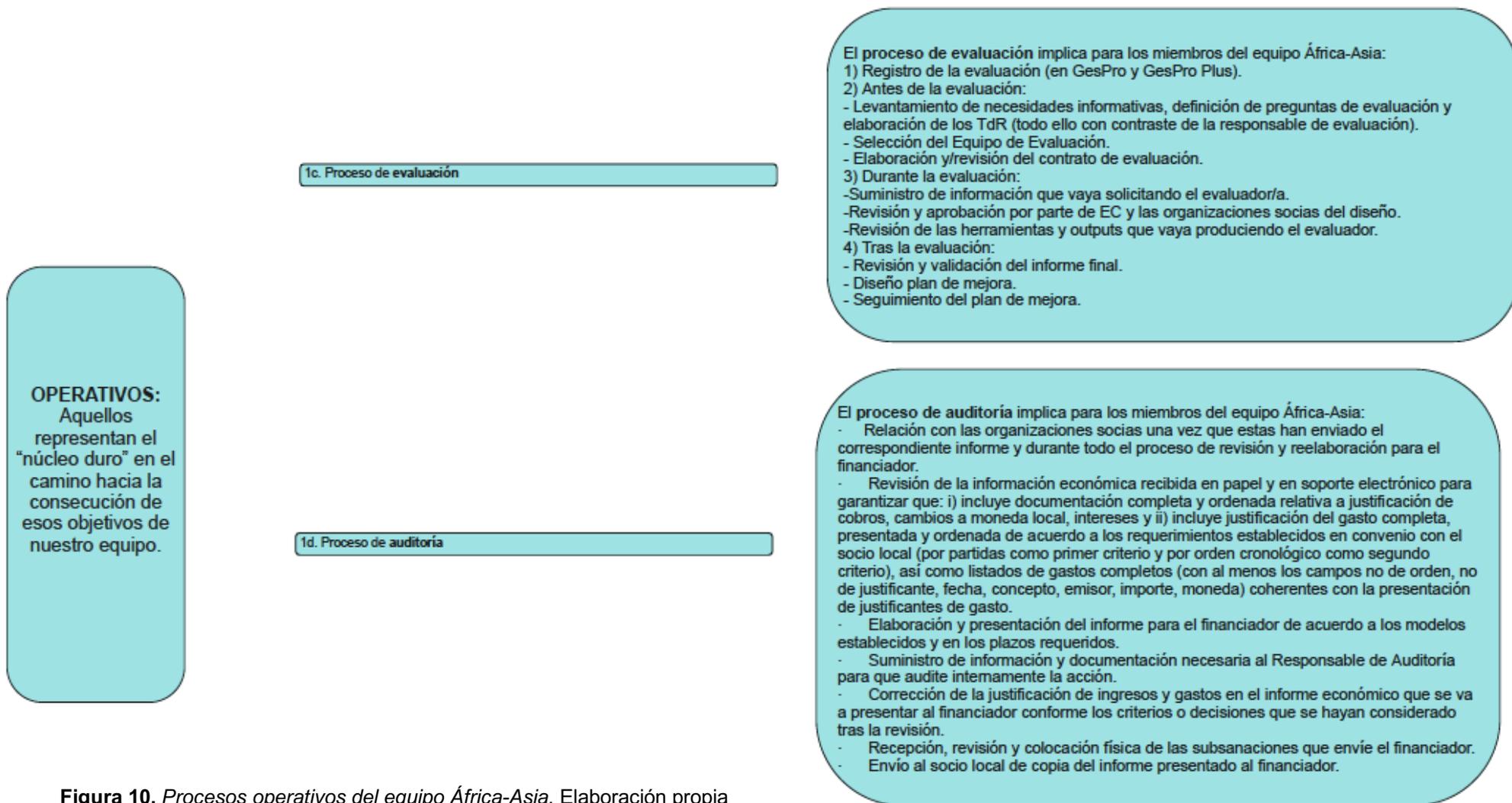


Figura 10. Procesos operativos del equipo África-Asia. Elaboración propia

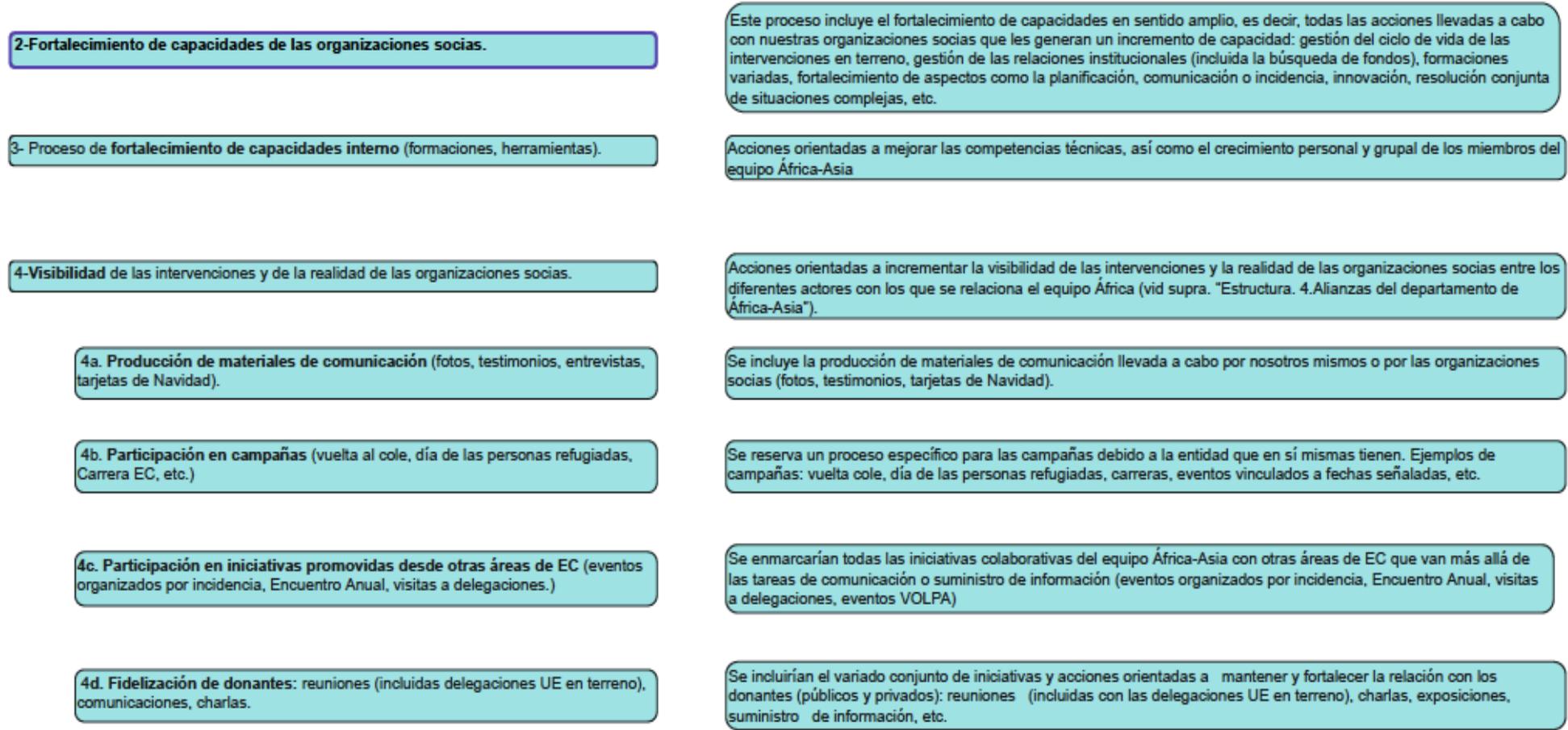


Figura 11. Procesos operativos del equipo África-Asia. Elaboración propia.

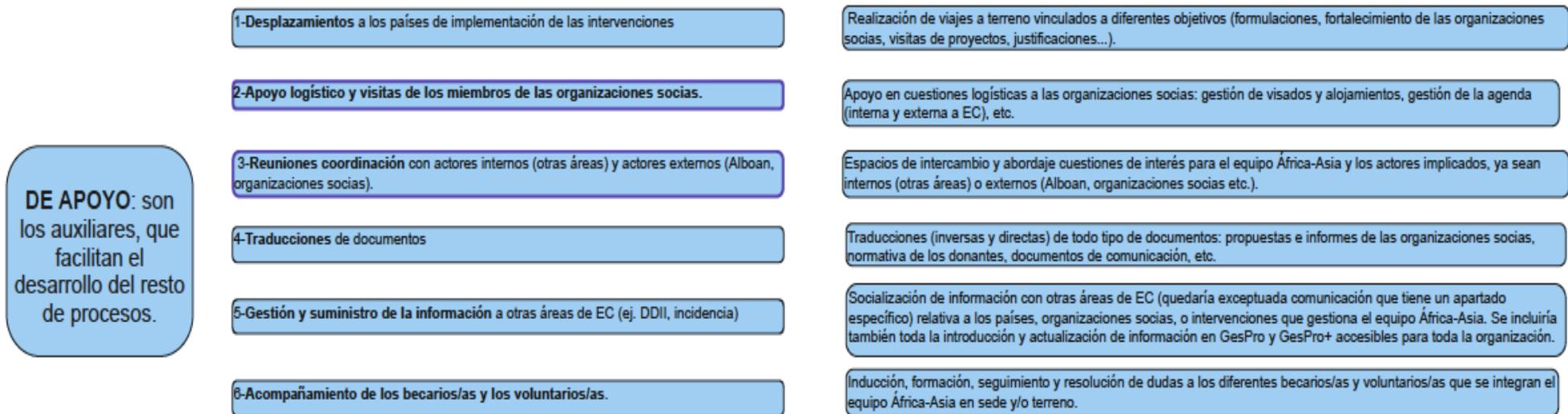


Figura 12. *Procesos de apoyo del equipo África-Asia.* Elaboración propia.

### ***Reflexiones suscitadas en el transcurso de la dinámica.***

Tras la realización de la dinámica sobre la visualización de procesos, puede afirmarse que existe un consenso en torno al conjunto de acciones realizadas por el equipo África-Asia. Como se mencionó previamente en el apartado del mapeo de actores ligado a una primera identificación de procesos, los debates planteados versaron principalmente sobre la comprensión que de los mismos tienen los integrantes del equipo y, de forma subsidiaria, sobre la clasificación de algunos procesos, bien como operativos o bien como auxiliares.

Se recogen a continuación los principales cuestionamientos:

- Los procesos **estratégicos** fueron definidos con agilidad.
- En los procesos **operativos** se suscitaron, en cambio, interrogantes respecto a la delimitación del ámbito competencial de los integrantes del equipo.

Cabe mencionar el ejemplo del primer proceso **-gestión del ciclo de proyectos-**: los miembros del equipo no tuvieron dificultades en reconocer como propios de su esfera de trabajo los subprocesos relativos a la formulación y al seguimiento técnico y económico de las intervenciones; sin embargo, mostraron discrepancias a la hora de asumir como propias ciertas funciones vinculadas a los subprocesos de auditoría y evaluación, fundamentalmente apelando a la existencia de puntos focales en la institución encargados de estos dos ámbitos.

Respecto a los procesos operativos ligados a la visibilidad de las intervenciones y de la realidad de las organizaciones socias, también se evidenciaron algunas discrepancias en las funciones que recaían dentro del ámbito competencial del equipo África-Asia. Se había asumido por parte de algunos miembros que la visibilidad era principalmente responsabilidad de las áreas de comunicación o desarrollo institucional. Esto se había hecho sin tener en cuenta la reflexión de que son los técnicos los que tienen una estrecha relación, forjada tras el trabajo conjunto, con las organizaciones socias y, por tanto, los encargados de recabar la información que sustente las acciones de visibilidad emprendidas por otras áreas de la institución.

Los interrogantes ligados a la delimitación del ámbito competencial de las funciones asignadas al equipo África-Asia respecto al resto de áreas de Entreculturas fundamentaron una de las preguntas de evaluación que se mencionará más adelante.

- No hubo ninguna discrepancia en que todos los procesos incluidos bajo la rúbrica **auxiliares** constituyen acciones de apoyo. Los debates se suscitaban en torno a la pertinencia de dichos procesos y al tiempo dedicado a los mismos; cuestiones que, de nuevo, aflorarán en potenciales preguntas de evaluación. Por indicar algún ejemplo, cabe mencionar que se evidenciaron algunas actitudes críticas con respecto al tiempo dedicado a tareas como traducciones, búsqueda de información en fuentes internas o determinadas reuniones.

De nuevo, pese a que la dinámica pasaba exclusivamente por señalar el conjunto de procesos realizados efectivamente por el equipo África-Asia, la dinámica devino en un espacio rico de debate en el que suscitaron puntos importantes que fueron de gran utilidad para definir la matriz de evaluación que se incluirá en el diseño.

## Resultados

A la hora de preparar el ejercicio colaborativo acerca de la dimensión de resultados estuve valorando la idoneidad de cada una de las tres formas recogidas en el manual de Ligerio Lasa<sup>9</sup> para la identificación de los resultados. En este sentido, no tardé en descartar la primera opción vinculada a la utilización de resultados estandarizados al considerar que ésta no se adaptaba a la naturaleza de un objeto con tantas particularidades como es el equipo África-Asia.

Finalmente me decanté por una opción integradora de las otras dos alternativas de identificación de resultados, que pasaba por fijarme en los objetivos del programa a la par que observar todos los posibles cambios dados en la realidad (positivos o negativos).

La evaluación de los objetivos como medida del éxito del programa es el modelo más extendido de evaluación desde que Ralph Tyler lo diera a conocer en 1942. En esta aproximación lo primero es identificar los objetivos pretendidos para poder evaluarlos. Para ello me fue de gran utilidad la revisión de la documentación estratégica de la entidad -principalmente el plan estratégico<sup>10</sup>-.

Pero adoptar este enfoque en exclusiva me generaba reservas ya que, en línea con las críticas que se han esgrimido contra esta opción, considero que los objetivos de una institución son propuestos por actores que, voluntaria o involuntariamente, representan determinadas posiciones. Si se pide a los diferentes actores de una organización que definan los objetivos, no los que están en los documentos, sino los que realmente quieren alcanzar, es probable que muchos de estos no coincidan con la teoría. Esto podría suponer que los objetivos institucionales dejen de lado otros aspectos relevantes que no estuvieran recogidos en la documentación del programa. En el caso que nos ocupa, el equipo África-Asia manifestaba con insistencia que entre sus prioridades estaba reforzar la cohesión del equipo, pese a que no era un aspecto recogido en el plan estratégico de Entreculturas. Asimismo, no he querido tampoco utilizar esta opción de manera exclusiva porque he considerado que el grado de abstracción de los objetivos esbozados en la documentación estratégica de la institución era excesivamente elevado.

Por estas razones, además de tener en cuenta los objetivos estratégicos establecidos, opté por considerar la observación de todos los posibles cambios dados en la realidad (evaluación libre de objetivos de Scriven). Esta opción en solitario, también genera críticas ligadas al sesgo que puede existir en la mirada de la evaluadora. Este aspecto adquiere especial relevancia en un diseño en el que la artífice del mismo era a la par una integrante más del equipo. En este sentido resultó fundamental el contraste del coordinador, así como la participación de los demás miembros del equipo en la identificación de los resultados.

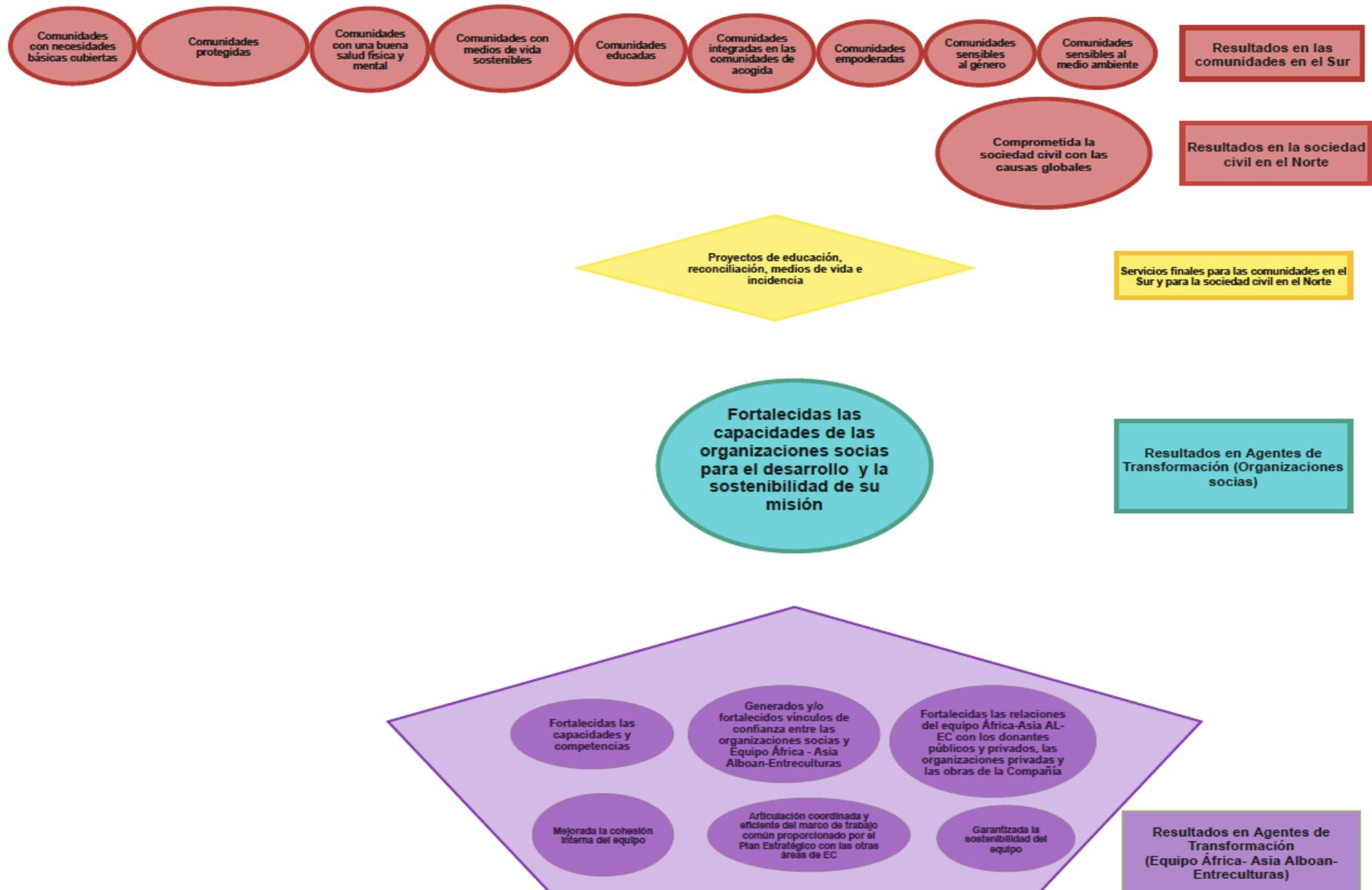
Siguiendo la lógica empleada en las dimensiones anteriores, la dinámica de resultados se inició compartiendo con el equipo el concepto de **resultados** en tanto que cambios en la población o poblaciones producidos o atribuibles a la intervención. La figura 13 recoge el modelo de resultados consensuado por el equipo África- Asia:

---

<sup>9</sup> *Íb*, pp. 31-32.

<sup>10</sup> Plan estratégico de Entreculturas 2020-2025. Consultado el 10 de octubre de 2021 en: [https://www.entreculturas.org/sites/default/files/web\\_plan\\_estrategico\\_entreculturas\\_2020\\_2025\\_final.pdf](https://www.entreculturas.org/sites/default/files/web_plan_estrategico_entreculturas_2020_2025_final.pdf)

Figura 13. Dimensión de resultados del equipo África-Asia. Elaboración propia.



### ***Reflexiones suscitadas en el transcurso de la dinámica.***

Debido a la naturaleza de los resultados, se consensuó con el equipo graficarlos mediante círculos de distinto tamaño en función de la importancia atribuida a cada uno. Asimismo, se acordó utilizar diferentes colores para identificar con mayor claridad los actores en los que se espera provocar los cambios; dichos colores son:

- **Morado:** equipo África-Asia de Entreculturas-Alboan.
- **Azul:** organizaciones socias que implementan los proyectos en el Sur.
- **Rojo:** colectivos que en última instancia se ven impactados por la intervención (colectivos vulnerables en el Sur y sociedad civil en el Norte).

De forma resumida, la lógica de los resultados se articularía de la siguiente forma:

Se identifica un primer nivel de resultados vinculado a los cambios en el equipo África-Asia de Alboan-Entreculturas en tanto que agente de transformación.

Así, un equipo África-Asia de Entreculturas, que se encuentra en un proceso de integración con su equipo homólogo de Alboan, en el que exista cohesión interna entre sus miembros, que disponga de las capacidades y competencias necesarias para llevar a cabo su acción, que se encuentre adecuadamente articulado con el resto de áreas de Entreculturas con el fin de aprovechar todas las potencialidades, que sea sostenible y que continúe estrechando y estableciendo vínculos con las organizaciones socias será capaz de:

Fortalecer las capacidades de dichas organizaciones socias para el desarrollo y la sostenibilidad de su misión (segundo nivel de resultados entendidos como cambios en las organizaciones socias -agentes de transformación-). Este resultado constituye el foco principal del trabajo del equipo África-Asia, ya que no implementa directamente los proyectos, sino que canaliza y pone a disposición recursos y capacidades para fortalecer a las organizaciones socias y que sean éstas las que, en última instancia, alcancen el objetivo de mejorar la calidad de vida de los participantes en las intervenciones en el Sur. Esta relación es bidireccional, pues fortaleciendo a las organizaciones socias, el equipo África-Asia continúa aprendiendo y mejorando su actuación.

Las organizaciones socias a través de sus intervenciones principalmente en los sectores de educación, medios de vida e incidencia logran todo un conjunto de cambios tanto en las comunidades del Sur (comunidades con necesidades básicas cubiertas; comunidades protegidas; comunidades con una buena salud física y mental; comunidades con medios de vida sostenibles; comunidades educadas; comunidades integradas en las sociedades de acogida; comunidades empoderadas; comunidades sensibles al género y comunidades sensibles al medio ambiente) como en la sociedad civil en el Norte (una sociedad civil comprometida con las causas globales).

### 3. Operacionalización.

Una vez consensuada y validada la teoría del cambio por todos los miembros del equipo África-Asia, las dinámicas participativas se orientaron a abordar la siguiente fase del diseño de evaluación, esto es, la fase de operacionalización.

La operacionalización constituye el proceso que define cómo se va a medir o contestar cada pregunta de evaluación; es decir, establece las relaciones lógicas entre las preguntas, indicadores y sistemas de medida<sup>11</sup>.

El proceso de operacionalización se estructura en cuatro fases: 1) identificación de las necesidades informativas de los actores; 2) identificación de las preguntas de evaluación; 3) construcción de indicadores o variables empíricas que posibiliten la contrastación del concepto que se analiza y 4) elección del sistema de medición (técnicas).

#### 3.1. Preguntas de evaluación

La fase de **identificación de las necesidades informativas de los actores** hace referencia a la a los requerimientos que cada actor tiene con relación a la evaluación. Las dinámicas colaborativas desarrolladas en los apartados anteriores me proporcionaron los elementos para la recopilación de las necesidades informativas del equipo África-Asia, así como las de algunos actores relevantes con los que se relaciona estrechamente.

Tras la identificación de necesidades informativas, la siguiente fase pasaría por el **diseño de las preguntas de evaluación**, fase que constituiría la última de las dinámicas colaborativas efectuadas junto con el equipo África-Asia.

Antes de iniciar el ejercicio colaborativo relativo a las preguntas de evaluación, dediqué un espacio a clarificar con el equipo el propio concepto de preguntas de evaluación en tanto que requerimientos de información que implican una valoración sobre la intervención o sus efectos y compartí con los miembros del equipo las siguientes pautas para la adecuada identificación de las preguntas, según lo que aprendí durante la fase de docencia del Master de Evaluación de Programas y Políticas Públicas de la UCM:

- Las preguntas deben implicar una valoración y no una mera indagación sobre algún aspecto del objeto.
- Las preguntas tienen que estar dirigidas al equipo África-Asia (o a su relación con las necesidades sociales) y no a sucesos o dinámicas sociales, ya que esto sería otro objeto de estudio más propio de la investigación.
- No son indicadores, deben dejar claro las cuestiones que se quieren evaluar indistintamente de que se especifique o no cómo se van a medir.

Me incliné por emplear la propuesta en dos fases de Cronbach para la identificación de preguntas; en la primera fase convergente solicité al equipo que efectuase todas las preguntas de evaluación que considerase pertinentes y en una segunda fase divergente, realizamos una selección en función de una serie de criterios de influencia e incertidumbre.

---

<sup>11</sup> *Ib*, p.83.

Con estas pautas y sobre la base de los debates planteados en dinámicas anteriores, el equipo formuló en la fase convergente las 40 preguntas recogidas en la tabla número 1 (vid infra). De nuevo se optó por una lluvia de ideas y la posterior sistematización de las mismas siguiendo cada una de las tres dimensiones abordadas en la identificación del modelo lógico del equipo.

En esta ocasión se optó por trabajar en un documento Word compartido con todos los participantes en el que iban incluyendo simultáneamente sus aportes.

**Tabla número 1.** Listado inicial de preguntas de evaluación. Elaboración propia.

<b>Estructura</b>	
1.	¿Los miembros del equipo África-Asia son suficientes para el logro de los objetivos establecidos?
2.	¿El equipo África-Asia es estable?
3.	¿Los miembros del equipo África-Asia poseen las capacidades y competencias necesarias para el desempeño de sus funciones?
4.	¿Están recibiendo los miembros del equipo África-Asia el apoyo necesario de la organización en términos formación y motivación para el desempeño de sus funciones?
5.	¿La ubicación geográfica de los miembros del equipo África-Asia es óptima para la consecución de los resultados?
6.	¿Los miembros del equipo África-Asia poseen un conocimiento adecuado de los planes y políticas (Plan estratégico, Políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo) de la organización?
7.	¿Es adecuada la comunicación que realiza la organización para lograr la apropiación de los objetivos estratégicos por parte del equipo África-Asia?
8.	¿Es suficientemente claro el conocimiento que poseen los miembros del equipo África-Asia acerca de las funciones y tareas concretas que deben desarrollar?
9.	¿Existen en la organización marcos de colaboración factibles, alineados con los objetivos estratégicos de la organización y suficientemente claros que regulen la relación del equipo África-Asia y los actores internos y externos con los que se relaciona?
10.	¿Es suficientemente claro el conocimiento que poseen los miembros del equipo África-Asia acerca de las relaciones que hay que establecer y/o fortalecer con los actores internos (otras áreas de Entreculturas) y externos con los que interactúa?
11.	¿Existe en el equipo África-Asia una visión compartida del "acompañamiento" como marco de relación vertebrador?
12.	¿Están los miembros del equipo África-Asia suficientemente involucrados en las dinámicas de equipo?
13.	¿Contribuye la imagen de Entreculturas al logro de los objetivos estratégicos de la organización?
<b>Procesos</b>	
A.	<b>Estratégicos</b>
14.	¿Es eficiente la gestión del tiempo de trabajo de los miembros del equipo África-Asia?
15.	¿La <b>estrategia del área de Cooperación</b> está adecuadamente alineada con los objetivos estratégicos de Entreculturas?

16.	¿Existe suficiente apropiación de la <b>estrategia del área de Cooperación</b> por parte de los miembros del equipo África-Asia?
17.	<p><b>Planificación (próximamente con Alboan)</b></p> <p>a. ¿Está alineada con la estrategia de cooperación y con el plan estratégico de ambas organizaciones?</p> <p>b. ¿Ha sido consensuada por los equipos de ambas organizaciones?</p> <p>c. ¿Aborda todas las dimensiones clave identificadas por el equipo África (¿fortalecimiento institucional, elaboración de propuestas, innovación...?)</p> <p>d. ¿Fija objetivos concretos a seguir en cada una de las dimensiones?</p> <p>e. ¿Planea indicadores de seguimiento medibles?</p> <p>f. ¿Identifica de forma clara el calendario de ejecución previsto, los responsables de las distintas actuaciones y los recursos que se asignan?</p>
18.	¿La elaboración del <b>marco estratégico y de colaboración común entre EC y sus dos principales organizaciones socias (FyA y JRS)</b> ha sido diseñada conforme a los objetivos estratégicos de las organizaciones implicadas?
19.	¿Es suficientemente conocido el <b>marco estratégico de colaboración común entre EC y sus dos principales organizaciones socias (FyA y JRS)</b> por todos los miembros del equipo África-Asia?
20.	¿La <b>estrategia de trabajo en red del equipo África-Asia con las diferentes obras y estamentos de la compañía</b> está adecuadamente alineada con la planificación del equipo África-Asia?
21.	¿La <b>estrategia de trabajo en red del equipo África-Asia con las diferentes obras y estamentos de la compañía</b> es suficientemente conocida por todos los miembros del equipo África-Asia?
B.	<b>Operativos</b>
22.	¿Se identifican y formulan las propuestas conforme a las necesidades de las poblaciones del Sur?
23.	¿Se identifican y formulan las propuestas conforme a las prioridades y requisitos de los donantes?
24.	¿Existe una apropiación suficiente de las propuestas por parte de las organizaciones socias?
25.	¿Es suficientemente conocida la normativa de los financiadores (públicos y privados) por las organizaciones socias?
26.	¿Las organizaciones socias poseen las capacidades y competencias necesarias para dar cumplimiento a los requisitos de la justificación técnica y económica de los financiadores?
27.	¿Los procesos de fortalecimiento que realiza el equipo África-Asia a las organizaciones socias están alineados con las necesidades de capacitación de estas últimas?
28.	¿Los procesos de fortalecimiento interno han sido diseñado teniendo en cuenta las necesidades formativas del equipo África-Asia para el desempeño de sus funciones?
29.	¿Están los miembros del equipo África-Asia suficientemente involucrados en las iniciativas promovidas por otras áreas (comisiones) de Entreculturas?
C.	<b>De apoyo</b>

30.	¿Es eficaz la gestión de las reuniones de coordinación que el equipo África-Asia mantiene con los actores internos (otras áreas) y externos (Alboan, organizaciones socias)?
31.	¿Es significativo el tiempo que los miembros del equipo África-Asia dedican a las traducciones de documentos en relación al tiempo dedicado al resto de tareas?
32.	¿Están alineados los mecanismos de gestión de la información interna con las necesidades informativas del equipo África-Asia?
33.	¿Contribuye el acompañamiento a becarios/as y voluntarios/as por parte del equipo África-Asia a una mayor integración de los mismos?
	<b>Resultados</b>
34.	¿Los procesos de fortalecimiento interno contribuyen a mejorar las capacidades y competencias del equipo África-Asia?
35.	¿Contribuyen los procesos de fortalecimiento que realiza el equipo África-Asia mejorar las capacidades de las organizaciones socias?
36.	¿El acompañamiento realizado por el equipo África-Asia contribuye a generar vínculos de confianza con las organizaciones socias?
37.	¿La fidelización de los donantes se traduce en la continuidad de las relaciones de colaboración?
38.	¿Es suficientemente clara la articulación del marco de trabajo común del equipo África-Asia con otras áreas de EC?
39.	¿La promoción de la colaboración de actores públicos y privados con las organizaciones socias, contribuye al fortalecimiento de estas últimas?
40.	¿La implicación de las instituciones y las obras de la Compañía con la misión de las organizaciones socias, contribuye e al fortalecimiento de estas últimas?

El ejercicio de priorización de las preguntas en la fase divergente se orientó siguiendo, una vez más, los criterios de CRONBACH, a saber:

- 1- Las preguntas permiten reducir un elevado grado de incertidumbre.
- 2- Las respuestas a esas preguntas tendrán un gran impacto en la toma de decisiones para la mejora del equipo.
- 3- El coste en términos de recursos económicos materiales.

En la dinámica de priorización se acordó otorgar un peso específico del 40% al grado de incertidumbre que se conseguía despejar, un 30% al impacto que dichas preguntas tendrían en la futura toma de decisiones y un 30% al coste que generaría obtener las respuestas.

La tabla número 2 recoge las preguntas finalmente priorizadas que serían posteriormente incluidas en la matriz de evaluación.

**Tabla número 2.** Listado definitivo de preguntas de evaluación. Elaboración propia.

	<b>PREGUNTAS</b>
<b>1</b>	¿Los miembros del equipo África-Asia son suficientes para el logro de los objetivos establecidos?
<b>2</b>	¿Existe en el equipo África-Asia una visión compartida del "acompañamiento" como marco de relación vertebrador?
<b>3</b>	¿Están los miembros del equipo África-Asia suficientemente involucrados en las dinámicas de trabajo en equipo del departamento?
<b>4</b>	¿Están los miembros del equipo África-Asia suficientemente involucrados en las dinámicas de trabajo en equipo con otras áreas de Entreculturas?
<b>5.</b>	¿Es eficiente la gestión del tiempo de trabajo de los miembros del equipo África-Asia?
<b>6.</b>	¿El proceso de planificación aborda todas las dimensiones clave identificadas por el equipo África-Asia (¿fortalecimiento institucional, elaboración de propuestas, innovación...?)
<b>7.</b>	¿El proceso de planificación fija objetivos concretos a seguir en cada una de las dimensiones?
<b>8.</b>	¿El proceso de planificación identifica de forma clara el calendario de ejecución previsto, los responsables de las distintas actuaciones y los recursos que se asignan?
<b>9.</b>	¿La información obtenida del proceso de planificación resulta útil para la toma de decisiones?
<b>10.</b>	¿Se identifican y formulan las propuestas conforme a las necesidades de las poblaciones del Sur?
<b>11.</b>	¿Se identifican y formulan las propuestas conforme a las prioridades y requisitos de los donantes?
<b>12.</b>	¿Están alineados los mecanismos de gestión de la información interna con las necesidades informativas del equipo África-Asia?
<b>13.</b>	¿Contribuyen los procesos de fortalecimiento que realiza el equipo África-Asia mejorar las capacidades de las organizaciones socias?
<b>14.</b>	¿La fidelización de los donantes se traduce en la continuidad de las relaciones de colaboración?
<b>15.</b>	¿La promoción de la colaboración de actores privados con las organizaciones socias, contribuye al fortalecimiento de estas últimas?

***Reflexiones suscitadas en el transcurso de la dinámica.***

En un diseño de evaluación ordinario, las preguntas priorizadas y finalmente elegidas guardarían una coherencia interna previamente establecida por el equipo evaluador a través del trabajo de campo.

En el caso que nos ocupa, conviene señalar que uno de los propósitos de la realización colaborativa de parte importante del diseño de evaluación pasaba por la voluntad de

mejora a través de las reflexiones suscitadas en el transcurso de las dinámicas. En esta línea, más que garantizar la coherencia interna de las preguntas de evaluación, se ha querido aprovechar esta dinámica para reflejar todas las inquietudes que el equipo ha ido manifestando a lo largo de los diferentes ejercicios colaborativos.

Por otro lado, los miembros del equipo África-Asia destacaron la riqueza de la dinámica de priorización de las preguntas en tanto que desafío para encajar los tres criterios antes citados, considerados todos extremadamente pertinentes, pero difícilmente conciliables en un gran número de ocasiones. A modo de ejemplo cabe mencionar la pregunta relativa a la a la ubicación geográfica de los miembros del equipo, cuya respuesta podría despejar un elevado de incertidumbre, pero a un coste excesivamente alto<sup>12</sup>; o preguntas que no supondrían grandes costes -como es el caso de todas aquellas orientadas al adecuado conocimiento por parte de los miembros del equipo África-Asia de los diferentes planes, estrategias, etc.- pero que ni despejarían un grado significativo de incertidumbre ni generarían un gran impacto.

### **3.2. Indicadores.**

En este apartado inicio la fase del diseño que realicé de forma individual, si bien continué sometiendo los avances al contraste y validación del coordinador del equipo África-Asia.

Tras la priorización de las que serían las preguntas de evaluación, había llegado el momento de formular los indicadores que permitieran responderlas. Los indicadores escogidos nos proporcionarán la información en la que se apoyarán las conclusiones de la futura evaluación.

En ese ejercicio de diseño de los indicadores, me resultaron de gran utilidad las consignas impartidas durante el Máster de Evaluación de Programas y Políticas Públicas de la UCM, según las cuales todo indicador:

- Debe ser una variable medible, observable y registrable que aporte una información que conteste a las preguntas conceptos.
- Tiene que guardar plena correspondencia con el concepto a medir.
- Puede materializarse en diversas formas (preguntas de un cuestionario o entrevista, registros, datos estadísticos, etc.), dependiendo de cuál sea la técnica de obtención de información diseñado.

En la tabla número 3 se incluye el listado de indicadores junto con las preguntas que pretenden responder:

---

<sup>12</sup> Esta pregunta hace referencia a la optimización en la ubicación de los recursos humanos del equipo África-Asia. Actualmente la mayoría del personal está ubicado en Madrid y se planteó la reflexión sobre la conveniencia de deslocalizar a los técnicos en los países con los que trabajan a fin de garantizar un mejor acompañamiento de las organizaciones socias. Obtener respuesta a esta cuestión despejaría un elevado grado de incertidumbre y generaría un gran impacto, pero el coste para responder adecuadamente esta pregunta (concretar ese traslado) resultaría excesivamente elevado para la organización.

**Tabla número 3. Listado de preguntas e indicadores.** Elaboración propia.

PREGUNTAS		INDICADORES
1	¿Los miembros del equipo África-Asia son suficientes para el logro de los objetivos establecidos?	Número de horas extraordinarias anuales de cada miembro del equipo.
2	¿Existe en el equipo África-Asia una visión compartida del "acompañamiento" como marco de relación vertebrador?	Definición del acompañamiento de cada uno de los miembros del equipo África-Asia.
		Aplicaciones prácticas del acompañamiento que realizan formuladas por los miembros del equipo África-Asia.
3	¿Están los miembros del equipo África-Asia suficientemente involucrados en las dinámicas de trabajo en equipo del departamento?	Número de iniciativas profesionales -especificando aquellas que son promovidas por los propios miembros del equipo- en las que ha participado un mínimo de dos miembros del equipo África-Asia en el último año.
		Grado de satisfacción de los miembros del equipo África-Asia tras la participación en las iniciativas conjuntas.
4	¿Están los miembros del equipo África-Asia suficientemente involucrados en las dinámicas de trabajo en equipo con otras áreas de Entreculturas?	Número de iniciativas profesionales en las que ha participado algún miembro del equipo África-Asia junto con miembros de otras áreas de Entreculturas en el último año (especificando aquellas que son promovidas por los empleados y no por los superiores jerárquicos de los diferentes equipos).
		Grado de satisfacción de los miembros del equipo África-Asia tras la participación en las iniciativas conjuntas.
		Grado de satisfacción de los miembros del resto de áreas de Entreculturas tras la participación en las iniciativas conjuntas.
5.	¿Es eficiente la gestión del tiempo de trabajo de los miembros del equipo África-Asia?	Número de horas dedicadas a las tareas asignadas en relación a la estimación media de horas previstas para cada tarea.
6.	¿El proceso de planificación aborda todas las dimensiones clave identificadas por el equipo África-Asia (¿fortalecimiento institucional, elaboración de propuestas, innovación...?)	Número y tipología de dimensiones abordadas en el proceso de planificación.
7.	¿El proceso de planificación fija objetivos concretos a seguir en cada una de las dimensiones?	Número de objetivos concretos por cada una de las dimensiones.
8.	¿El proceso de planificación identifica de forma clara el calendario de ejecución previsto, los responsables de	Existencia de un calendario de ejecución previsto en el que figuren los responsables de las distintas actuaciones y los recursos que se asignan

	las distintas actuaciones y los recursos que se asignan?	
9.	¿La información obtenida del proceso de planificación resulta útil para la toma de decisiones?	Auto percepción de los miembros del equipo África-Asia acerca de la utilidad de la información recogida para la toma de decisiones.
10.	¿Se identifican y formulan las propuestas conforme a las necesidades de las poblaciones del Sur?	Nivel de alineamiento de las necesidades de los actuales y potenciales participantes en la intervención con las propuestas planteadas.
		Grado de valoración de las organizaciones socias sobre el nivel de integración de las necesidades de los actuales y potenciales participantes en las propuestas.
11.	¿Se identifican y formulan las propuestas conforme a las prioridades y requisitos de los donantes?	Grado de valoración de los donantes sobre el grado de alineamiento con las necesidades identificadas por las organizaciones socias.
12.	¿Están alineados los mecanismos de gestión de la información interna con las necesidades informativas del equipo África-Asia?	Auto percepción de los miembros del equipo África-Asia acerca del tiempo que dedica buscando información interna relevante para el desarrollo de sus tareas.
13.	¿Contribuyen los procesos de fortalecimiento que realiza el equipo África-Asia mejorar las capacidades de las organizaciones socias?	Auto percepción del fortalecimiento materializado en solvencia de las organizaciones socias.
		Auto percepción del fortalecimiento materializado en la introducción de nuevas pautas en los procesos de trabajo de las organizaciones socias.
		Número de proyectos aprobados antes y después de iniciarse el acompañamiento por parte del Equipo África-Asia.
14.	¿La fidelización de los donantes se traduce en la continuidad de las relaciones de colaboración?	Número de proyectos aprobados por un mismo donante durante los últimos 5 años
15.	¿La promoción de la colaboración de actores privados con las organizaciones socias, contribuye al fortalecimiento de estas últimas?	Auto percepción del fortalecimiento materializado en solvencia de las organizaciones socias derivado de la colaboración con actores públicos y privados.
		Auto percepción del fortalecimiento materializado en la introducción de nuevas pautas en los procesos de trabajo de las organizaciones socias derivado de la colaboración con actores públicos y privados.

		Número de iniciativas realizadas por las organizaciones socias junto con actores públicos y privados presentados por el departamento de África-Asia.
		Volumen de fondos derivados de las colaboraciones intermediadas por el departamento África-Asia de los tres últimos años.

Los indicadores recogidos en la tabla número 3 han sido redactados como condiciones lógicas que si se cumplen contestan a la pregunta de evaluación.

Se ha formulado al menos un indicador por pregunta de evaluación, si bien, en algunos casos he preferido, a efectos de triangulación, incluir diversos indicadores para contestar una misma cuestión. En todo caso, se ha optado por aplicar **un enfoque parsimonioso**, es decir, por explicar lo máximo posible con el menor número de indicadores.

Pese a que los indicadores formulados buscan acercarse lo más posible al concepto o al criterio a medir, como se observa la tabla número 3, la mayoría de ellos tienen que conformarse con reflejar la realidad de fenómenos paralelos, similares o parciales del concepto buscado aportando a la evaluación solamente una aproximación (según indicado por el profesor Ligeró durante la docencia del Máster).

***Breve referencia a una potencial evaluación de impacto***

Una potencial evaluación de impacto en el marco de la evaluación del equipo África-Asia trataría de establecer si los cambios observados a través de los indicadores son atribuibles al trabajo que realiza el equipo. Para efectuar estas mediciones existe una amplia variedad de estrategias que se apoyan en diferentes asunciones metodológicas.

Aunque no hay definido, a priori, un método determinado para cada aproximación, el hecho de que la finalidad de una evaluación orientada por la teoría pase por estudiar las relaciones causa-efecto entre los inputs, los procesos y resultados, parece inclinar esta aproximación hacia la modelización. La aplicación de dicha modelización en el caso del equipo África-Asia supondría identificar, conocer y medir todas las posibles variables que estuvieran influyendo en la relación del trabajo del equipo respecto a los resultados, para poder controlarlas con posterioridad a través de técnicas matemáticas y estadísticas.

Me aventuraría a señalar la posibilidad de realizar una comparación longitudinal, con una periodicidad anual durante los próximos cinco años, de la relación trabajo/resultados del equipo África-Asia, empleando la regresión múltiple para controlar las diversas variables que pudieran estar distorsionando la causalidad.

### 3.3. Técnicas de recogida de información.

Los indicadores han de recopilar la información a través de las fuentes y técnicas de investigación. La evaluación orientada por la teoría no tiene por qué estar vinculada a ningún tipo de técnica, de forma que integra una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas fundamentadas en el propósito y el alcance de las preguntas de evaluación identificadas en apartados anteriores.

Son **técnicas cuantitativas** las que operan cuantificando la realidad social a través de variables, que permiten el tratamiento de la información mediante algoritmos estadísticos. Por su parte, las **técnicas cualitativas** tratan de analizar las categorías, valoraciones, motivaciones y estructuras de las personas ante una determinada realidad social, en lo que también se ha denominado perspectiva estructural y dialéctica.<sup>13</sup>

Las técnicas de recogida de información incluidas en este diseño son:

#### 1) Revisión de documentación

- Todos los documentos de carácter estratégico de la entidad: Plan Estratégico, documento de planificación bi-anual, documentos de estrategias sectoriales (medio ambiente, género, etc.), marco estratégico de la entidad con sus dos principales socias (Fe y Alegría y el Servicio Jesuita de Refugiados) y cualquier documento estratégico de alianzas de la entidad.
- Datos relativos a la formación, experiencia y registro real de las horas de trabajo de los miembros del equipo África-Asia.
- Documentos operativos del equipo África-Asia:
  - Actas y agendas de reuniones de iniciativas de trabajo conjunto entre dos o más miembros del equipo África-Asia; entre los miembros del equipo África-Asia y los miembros de otras áreas de Entreculturas; y entre los miembros del equipo África-Asia con las organizaciones socias y otros actores privados. Igualmente se solicitará una muestra de los productos resultantes de dichas iniciativas de trabajo conjunto (artículos, propuestas de proyectos, informes, etc.).
- En base al listado de propuestas de proyectos presentadas -aprobadas y denegadas- a los donantes públicos y privados durante los últimos tres años, se solicitará un muestreo de las mismas, así como el correspondiente documento de valoración de las propuestas por parte de los donantes.
- Muestreo de diagnósticos de necesidades de las poblaciones del Sur realizados por Entreculturas y las organizaciones socias en los tres últimos años con participación de los actuales y potenciales participantes en la intervención.
- Baremo de horas de media asignadas a las principales tareas (elaboración de una propuesta, de un informe, etc.).
- Acceso a las herramientas de gestión de la información interna.
- Muestro de documentación de las organizaciones socias (cuentas anuales, listado de proyectos aprobados antes y después de iniciarse el apoyo de Entreculturas).

---

<sup>13</sup> *Íb*, p. 97.

## **2) Tres tipos de cuestionarios que incluyen una combinación de preguntas abiertas y cerradas.**

Un cuestionario a los 8 miembros del equipo África-Asia -incluido el coordinador- que abordará los siguientes aspectos:

- Visión compartida del "acompañamiento" como marco de relación vertebrador.
- Implicación de los miembros del equipo en las dinámicas de trabajo grupales del departamento y con otras áreas de la organización.
- Eficiencia en la gestión del tiempo de los integrantes del equipo.
- Utilidad para la toma de decisiones de la información recogida en el proceso de planificación.
- Alineamiento de los mecanismos de gestión de la información interna con las necesidades informativas del equipo África-Asia

Un segundo cuestionario a una muestra de 20 personas (2 personas identificadas como las más pertinentes por la evaluadora) de cada una de las 10 áreas de la Fundación Entreculturas acerca de su implicación en las dinámicas de trabajo grupales con los miembros del equipo África-Asia.

Un tercer cuestionario a los miembros considerados más pertinentes de las organizaciones socias. El equipo África-Asia trabaja principalmente con 10 organizaciones socias (integrantes de 3 redes -Servicio Jesuita al Refugiado, Fe y Alegría y Delegación Diocesana de Migraciones-ubicadas en diversos países de África y Asia). Se distribuirán 2 ejemplares del cuestionario por cada organización siguiendo un criterio de relevancia establecido por el equipo África-Asia con la evaluadora. Este cuestionario abordaría la causalidad del proceso de fortalecimiento realizado por el equipo África-Asia respecto al incremento de capacidades de las organizaciones socias.

Estas técnicas se encuentran recogidas en los cuadernos metodológicos que figuran como anexos (del anexo 6 al anexo 9) y que incluyen la descripción de cada técnica, los destinatarios de la misma, la periodicidad y responsables de la aplicación de la técnica, la matriz de preguntas de indicadores, el desarrollo de la técnica y el protocolo de aplicación de la misma.

## **4. Matriz de evaluación**

Las preguntas, indicadores y técnicas de recogida de información que se han ido identificando en las etapas anteriores se han recogido en la matriz de evaluación que figura en el anexo 5.

Esta matriz constituye una herramienta para la operacionalización del diseño de la evaluación, donde se vincula cada cuestión con el correspondiente indicador y la técnica de recopilación de información.

Matriz de evaluación				
 Dimensión	 Acolación	 Pregunta Evaluación	 Indicador	 Técnica
Resultados				
Outputs				
Proceso				
Estructura				

**Figura 14.** Ilustración gráfica de una estructura de matriz. Elaboración propia (junto a de Hoyos y Marcaida para el trabajo inter-sesiones número 15 del Máster de Evaluación Programas y Políticas Públicas, UCM)

### C. Conclusiones

El presente Trabajo de Fin de Máster constituye una primera aproximación al diseño de evaluación del equipo África-Asia de la Fundación Entreculturas-Fe y Alegría.

Sin perjuicio del valor añadido que una futura evaluación pudiera generar, merece la pena destacar los logros alcanzados en este proceso de construcción compartida del diseño de evaluación del equipo.

Las dinámicas participativas contribuyeron a aumentar la toma de conciencia y la reflexividad de los miembros del equipo África-Asia, conduciendo a una mayor implicación no ya en una potencial evaluación, sino en la realidad que se pretende cambiar. Los procesos participativos buscan que los propios actores lideren el proceso de evaluación, para a partir de una toma de conciencia real sobre la situación, se busquen acciones de consolidación o reforma. Patton y Saville<sup>14</sup> afirman que se contribuye mejor al desarrollo de la organización cuando se convierte en una auto-evaluación, como ha sido el caso en este Trabajo de Fin de Máster de carácter eminentemente práctico.

En línea con lo aprendiendo durante la docencia del Máster, considero que no puede haber modificación ni mejora sin el convencimiento de que el cambio es necesario, todos los miembros del equipo -incluida yo misma durante el periodo en que formé parte del departamento- fuimos adquiriendo plena conciencia de la gran cantidad de recursos de los que disponíamos, de los numerosos procesos que estábamos realizando y de los logros, pequeños y grandes, que conseguíamos alcanzar. Durante ese camino hacia la construcción de una visión compartida, avanzamos significativamente en la consecución del incremento de la cohesión del equipo, que era, precisamente, uno de los objetivos que nosotros mismos habíamos establecido (pese a no constar, por cierto, en los planes estratégicos de la organización). Por añadidura, todos los miembros del equipo África-Asia manifestaron haber alcanzado un mayor nivel de aprendizaje de las dinámicas internas y relacionales del equipo, lo que se traducía en incremento del empoderamiento individual y fundamentalmente grupal.

<sup>14</sup> En *ib*, p. 76.

En tanto que facilitadora de este ejercicio de diseño pude constatar a lo largo del tiempo un aumento significativo del nivel de implicación, motivación y, me atrevería a utilizar el término disfrute, de los miembros del equipo.

Ahora bien, este proceso no estuvo exento de desafíos de diferente naturaleza. Al fin y al cabo, me estaba embarcando en un ejercicio evaluativo con el que no toda la audiencia estaba familiarizada, por lo que resultaba fundamental la labor pedagógica y comunicativa a fin de garantizar la comprensión, participación y motivación de todos los miembros del equipo. Esa labor de incentivar la implicación resultaba especialmente compleja en un contexto de pandemia en el que la presencialidad era prácticamente imposible; como he ido mencionado a lo largo del documento, la utilización de herramientas colaborativas online ha resultado clave para asegurar la realización de todas las dinámicas.

Asimismo, las consignas consensuadas con el coordinador del equipo con anterioridad al inicio del proceso han contribuido a mitigar significativamente los riesgos previamente identificados. En esta línea, la dedicación de una parte del tiempo de las reuniones de equipo a la construcción compartida de este diseño ha posibilitado espacios de calidad para su realización.

Por otro lado, las indicaciones del coordinador en relación a mis potenciales sesgos en tanto que miembro del equipo durante las dinámicas y la focalización de los debates en torno a la realidad y no a las expectativas a la hora de definir el modelo lógico del equipo, han contribuido a garantizar el debido rigor en este proceso.

Finalmente, quisiera concluir este trabajo haciendo referencia a la utilidad que una futura evaluación podría proporcionar. En este sentido, conviene destacar la comprensión en profundidad y contextualizada que la evaluación generaría de las dinámicas del equipo África-Asia. Esta comprensión permitiría mejorar el desarrollo organizacional y la provisión de información valiosa a los directivos de la institución para facilitar la toma de decisiones en procesos estratégicos tan relevantes en el momento actual como la integración con la ONG Alboan, y ello desde el momento mismo de la planificación conjunta de ambas instituciones.

## Anexo 1. Estructura Equipo África-Asia

**ESTRUCTURA:**  
todos los recursos con los que el equipo África-Asia cuenta de manera estable para alcanzar sus objetivos.

**1.-Recursos humanos:** 1 coordinador, 4 técnicos en sede (3 mujeres y 1 hombre), 2 técnicos expatriados (1 mujer y 1 hombre) y 1 becario.

**2.-Recursos materiales:**

- **Infraestructura:** 1 oficina en Madrid y 27 oficinas repartidas en el resto de Comunidades Autónomas.
- **Tecnología:** 8 ordenadores vinculados al equipo África-Asia, programas y aplicaciones (GesPro, GesCo, Intranet (G), Google Workspace, Slack, Lino, Trello, Miro...)
- **Finanzas:** presupuesto de 3.000.000 EUR anuales (aprox.)

**3.-Planes y políticas:**

- Plan estratégico
- Políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo

4.-Enfoque en el trabajo con las organizaciones socias: **acompañamiento.**

**5.-Alianzas del departamento de África-Asia**

- 1.Otras áreas de EC:** Área de Desarrollo Territorial; área de Personas y Equipos; área de Comunicación y Campañas; área de Desarrollo Institucional; resto del área de Cooperación Internacional (América y responsables líneas transversales); Planificación, Evaluación y Calidad; área de Ciudadanía; Administración; Sistemas de Información; Mesa de coordinadores-dirección, Voluntarios/as, Comisiones mixtas.
- 2.Alboan.**
- 3.Organizaciones socias** (principalmente: FyA, JRS, DDM, JENA).
- 4.Actores de la compañía de Jesús:** Provincias; Apostolado Social Africano; Organizaciones Red Xavier Obras Sociales de la Compañía de Jesús, Universidades, EDUCSI.
- 5.Donantes** (públicos y privados).
- 6.Otros:** ONGs colaboradoras, periodistas, consultores.

**6.-Imagen de Entreculturas:** ONG de cooperación internacional de la Compañía de Jesús en España, que trabaja en favor de la justicia y la transformación social. Para ello, defiende la educación como derecho humano, trabaja por la vida digna de las personas migrantes y refugiadas, y apuesta por la construcción de una ciudadanía global comprometida, la equidad de género y la reconciliación con la naturaleza

**ACOMPAÑAMIENTO:**

Marco de relación basado en una misión compartida, una fluida comunicación y en el "estar con", orientado a construir y fortalecer vínculos personales y profesionales de confianza. Desde el conocimiento mutuo, partimos de la situación de cada organización socia (contexto, momento institucional, dinámica de equipo, proyección estratégica, ...) para elaborar conjuntamente soluciones a los problemas, respuestas a las necesidades y mejoras de los servicios ofrecidos a las personas, aprovechando las oportunidades existentes en nuestras redes de colaboración con otros actores.

## PROCESOS

1. Elaboración de la estrategia del área de cooperación
2. Planificación bianual del equipo África-Asia + ALBON (prioridades de las organizaciones e de las agencias)
3. Producción de documentos estratégicos a través de la participación en las distintas comisiones de EC (FJA, emergencia, acción humanitaria, etc.)
4. Elaboración marco estratégico y de colaboración común entre EC y sus principales organizaciones socias (FJA y JRS)
5. Definición de la estrategia de trabajo en red del equipo África-Asia con las diferentes áreas y entes de la compañía (ej. Provincias, Educa)

1. Gestión del ciclo de los proyectos financiados por donantes públicos (AAPD, UE) y privados (a través de CSD)

### 1a. Formulación de propuestas

### 1b. Seguimiento socioeconómico de las intervenciones

### 1c. Proceso de evaluación

### 1d. Proceso de auditoría

## 2. Fortalecimiento de capacidades de las organizaciones socias.

### 2a. Proceso de fortalecimiento de capacidades interno (formaciones, herramientas)

### 4. Visibilidad de las intervenciones y de la realidad de las organizaciones socias

#### 4a. Producción de materiales de comunicación (fotos, testimonios, entrevistas, cámaras etc.)

#### 4b. Participación en campañas (juevas al cole, día de las personas refugiadas, Cámara EC, etc.)

#### 4c. Participación en iniciativas promovidas desde otras áreas de EC (eventos organizados por incidencia, Encuentro Anual, visitas a delegaciones.)

#### 4d. Formalización de donantes: reuniones (incluidas delegaciones UE en terreno), comunicaciones, charlas.

### 5. Desplazamientos o los países de implementación de las intervenciones

### 5a. Apoyo logístico y visitas de los miembros de las organizaciones socias.

#### 5a. Reuniones coordinación con acciones internas (otras áreas) y acciones externas (Albion, organizaciones socias)

#### 5b. Traducciones de documentos

#### 5c. Gestión y suministro de la información a otras áreas de EC (ej. DCH, incidencia)

### 6. Acompañamiento de los becarios/as y los voluntarios/as

## ESTRATÉGICOS

Aquellos que definen las estrategias y objetivos del equipo África-Asia

## OPERATIVOS:

Aquellos representan el "núcleo duro" en el camino hacia la consecución de esos objetivos de nuestro equipo.

## DE APOYO:

son los auxiliares, que facilitan el desarrollo del resto de procesos.

# Anexo 2. Procesos equipo África-Asia

Definición del marco general de actuación del área de cooperación para el logro de los objetivos establecidos.

Definición conjunta con Albion de los procesos que queremos acompañar como equipo África-Asia durante los dos próximos años (elaboración de propuestas, acompañamiento institucional, etc.)

Elaboración, a través de la participación en diferentes comisiones, de documentos que establezcan la hoja de ruta y las prioridades de la organización en diferentes sectores o aspectos concretos (acción humanitaria, FJA, emergencia)

Elaboración de marco que regula las prioridades y los aspectos objeto de colaboración entre Entreculturas y sus principales organizaciones socias: FJA y JRS.

Consejería de la estrategia de actuación / trabajo en red del equipo África-Asia con las diferentes áreas y entes de la compañía (Provincia, Apadollado Social Africano, Educa, REX)

Proceso de gestión de los diferentes etapas de un proyecto desde su concepción hasta su evaluación a posteriori.

Redacción de la propuesta conforme a las exigencias del donante en cuestión. Este proceso se realiza en coordinación con las organizaciones socias y, en el caso de África-Asia, suele implicar el desplazamiento para la compilación de los principales elementos de la formulación.

Conjunto de acciones orientadas, por un lado, a asegurar la correcta implementación del proyecto y, por el otro, a una adecuada rendición de cuenta del trabajo realizado. Este proceso se realiza en estrecha coordinación y a través del acompañamiento a las organizaciones socias.

El proceso de evaluación implica para los miembros del equipo África-Asia:

- 1) Registro de la evaluación (en GesPro y GesPro Plus).
- 2) Antes de la evaluación:
  - Levantamiento de necesidades informativas, definición de preguntas de evaluación y elaboración de los TdR (todo ello con contraste de la responsable de evaluación).
  - Selección del Equipo de Evaluación.
  - Elaboración y validación del contrato de evaluación.
- 3) Durante la evaluación:
  - Suministro de información que vaya solicitando el evaluador/a.
  - Elaboración y aprobación por parte de EC y las organizaciones socias del diseño.
  - Revisión de las herramientas y outputs que vaya produciendo el evaluador.
- 4) Tras la evaluación:
  - Revisión y validación del informe final.
  - Diseño plan de mejora.
  - Seguimiento del plan de mejora.

El proceso de auditoría implica para los miembros del equipo África-Asia:

- Reacción con las organizaciones socias una vez que estas han enviado el correspondiente informe y durante todo el proceso de revisión y reelaboración para el financiador.
- Revisión de la información económica recibida en papel y en soporte electrónico para garantizar que:
  - Incluye documentación completa y ordenada relativa a justificación de cobros, cambios a moneda local, intereses y (v) incluye justificación del gasto completo, presentada y ordenada de acuerdo a los requerimientos establecidos en convenio con el socio local (por partidas como primer criterio y por orden cronológico como segundo criterio), así como listados de gastos completos (con al menos los campos no de orden, no de justificante, fecha, concepto, emisor, importe, moneda) coherentes con la presentación de justificantes de gasto.
  - Elaboración y presentación del informe para el financiador de acuerdo a los modelos establecidos y en los plazos requeridos.
  - Suministro de información y documentación necesaria al Responsable de Auditoría para que audite internamente la acción.
  - Corrección de la justificación de ingresos y gastos en el informe económico que se va a presentar al financiador conforme los criterios o decisiones que se hayan considerado tras la revisión.
  - Recopilación, revisión y colocación física de las subanexos que envíe el financiador.
  - Envío al socio local de copia del informe presentado al financiador.

Este proceso incluye el fortalecimiento de capacidades en sentido amplio, es decir, todas las acciones llevadas a cabo con nuestras organizaciones socias que les generen un incremento de capacidad gestión del ciclo de vida de las intervenciones en terreno, gestión de las relaciones institucionales (incluida la búsqueda de fondos), formaciones variadas, fortalecimiento de aspectos como la planificación, comunicación o incidencia, innovación, resolución conjunta de situaciones complejas, etc.

Acciones orientadas a mejorar las competencias técnicas, así como el crecimiento personal y grupal de los miembros del equipo África-Asia.

Acciones orientadas a incrementar la visibilidad de las intervenciones y la realidad de las organizaciones socias entre los diferentes actores con los que se relaciona el equipo África (véase supra: "Estructura. 4. Alianzas del departamento de África-Asia").

Se incluye la producción de materiales de comunicación llevada a cabo por nuestros miembros o por las organizaciones socias (fotos, testimonios, páginas de Facebook).

Se reserva un proceso específico para las campañas dirigidas a la entidad que en el mismo terreno. Ejemplos de campañas: vuelta cole, día de las personas refugiadas, carreras, eventos vinculados a fechas señaladas, etc.

Se entrecruzan todas las iniciativas colaborativas del equipo África-Asia con otras áreas de EC que van más allá de las tareas de comunicación o suministro de información (eventos organizados por incidencia, Encuentro Anual, visitas a delegaciones, eventos V&D).

Se incluirán el variado conjunto de iniciativas y acciones orientadas a mantener y fortalecer la relación con los donantes (públicos y privados): reuniones (incluidas con las delegaciones UE en terreno), charlas, exposiciones, sesiones de información, etc.

Realización de viajes a terreno vinculados a diferentes objetivos (formulaciones, fortalecimiento de las organizaciones socias, visitas de proyectos, justificaciones...)

Apoyo en cuestiones logísticas a las organizaciones socias: gestión de viajes y alojamiento, gestión de la agenda interna y externa a EC, etc.

Encargos de intermediación y abordaje cuestiones de interés para el equipo África-Asia y las acciones implicadas, ya sean internas (otras áreas) o externas (Albion, organizaciones socias, etc.)

Traducciones (internas y directas) de todo tipo de documentos: propuestas e informes de las organizaciones socias, formativos de los donantes, documentos de comunicación, etc.

Recopilación de información con otras áreas de EC (podría ser específica comunicación que tiene un apartado específico) relativa a los países, organizaciones socias, o intervenciones que gestiona el equipo África-Asia. Se incluye también toda la información y actualización de información en GesPro y GesPro+ accesibles para toda la organización.

Inducción, formación, seguimiento y resolución de dudas a los diferentes becarios/as y voluntarios/as que se integran al equipo África-Asia en sede por terreno.



**Resultados en las comunidades en el Sur**

### Anexo 3. Resultados Equipo África-Asia

Comprometida la sociedad civil con las causas globales

**Resultados en la sociedad civil en el Norte**

Proyectos de educación, reconciliación, medios de vida e incidencia

Servicios finales para las comunidades en el Sur y para la sociedad civil en el Norte

**Fortalecidas las capacidades de las organizaciones socias para el desarrollo y la sostenibilidad de su misión**

**Resultados en Agentes de Transformación (Organizaciones socias)**



**Resultados en Agentes de Transformación (Equipo África- Asia Alboan-Entreculturas)**



	PREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN
1	¿Los miembros del equipo África-Asia son suficientes para el logro de los objetivos establecidos?	Número de horas extraordinarias anuales de cada miembro del equipo.	Registro de horas Woffu (aplicación interna de seguimiento laboral).
2	¿Existe en el equipo África-Asia una visión compartida del "acompañamiento" como marco de relación vertebrador?	Definición del acompañamiento de cada uno de los miembros del equipo África-Asia.	Cuestionarios a los miembros del equipo África-Asia (Respuesta Abierta)
		Aplicaciones prácticas del acompañamiento que realizan formuladas por los miembros del equipo África-Asia.	
3	¿Están los miembros del equipo África-Asia suficientemente involucrados en las dinámicas de trabajo en equipo del departamento?	Número de iniciativas profesionales -especificando aquellas que son promovidas por los propios miembros del equipo- en las que ha participado un mínimo de dos miembros del equipo África-Asia en el último año.	Acta + agenda de las reuniones celebradas en el marco de las iniciativas del último año
		Grado de satisfacción de los miembros del equipo África-Asia tras la participación en las iniciativas conjuntas.	Cuestionarios a los miembros del equipo África-Asia
4	¿Están los miembros del equipo África-Asia suficientemente involucrados en las dinámicas de trabajo en equipo con otras áreas de Entreculturas?	Número de iniciativas profesionales en las que ha participado algún miembro del equipo África-Asia junto con miembros de otras áreas de Entreculturas en el último año (especificando aquellas que son promovidas por los empleados y no por los superiores jerárquicos de los diferentes equipos).	Acta + agenda de las reuniones celebradas en el marco de las iniciativas
		Grado de satisfacción de los miembros del equipo África-Asia tras la participación en las iniciativas conjuntas.	Cuestionarios al resto de áreas de Entreculturas  Cuestionarios a los miembros del equipo África-Asia

		Grado de satisfacción de los miembros del resto de áreas de Entreculturas tras la participación en las iniciativas conjuntas.	Cuestionarios al resto de áreas de Entreculturas.
5.	¿Es eficiente la gestión del tiempo de trabajo de los miembros del equipo África-Asia?	Número de horas dedicadas a las tareas asignadas en relación a la estimación media de horas previstas para cada tarea.	Baremo de horas de media asignadas a las principales tareas (elaboración de una propuesta, de un informe, etc.).
			Cuestionarios a los miembros del equipo África-Asia
6.	¿El proceso de planificación aborda todas las dimensiones clave identificadas por el equipo África-Asia (¿fortalecimiento institucional, elaboración de propuestas, innovación...?)	Número y tipología de dimensiones abordadas en el proceso de planificación.	Documento que recoge la planificación (bi-anual) del área de Cooperación y que incluye al Departamento de África.
7.	¿El proceso de planificación fija objetivos concretos a seguir en cada una de las dimensiones?	Número de objetivos concretos por cada una de las dimensiones.	
8.	¿El proceso de planificación identifica de forma clara el calendario de ejecución previsto, los responsables de las distintas actuaciones y los recursos que se asignan?	Existencia de un calendario de ejecución previsto en el que figuren los responsables de las distintas actuaciones y los recursos que se asignan	
9.	¿La información obtenida del proceso de planificación resulta útil para la toma de decisiones?	Auto percepción de los miembros del equipo África-Asia acerca de la utilidad de la información recogida para la toma de decisiones.	Cuestionarios distribuidos los miembros del equipo África-Asia (incluido el coordinador).

10.	¿Se identifican y formulan las propuestas conforme a las necesidades de las poblaciones del Sur?	Nivel de alineamiento de las necesidades de los actuales y potenciales participantes en la intervención con las propuestas planteadas.	Muestreo de diagnósticos de necesidades realizados por las organizaciones socias con implicación de los actuales y potenciales participantes en las intervenciones
			Muestreo de propuestas presentadas a las donantes
		Grado de valoración de las organizaciones socias sobre el nivel de integración de las necesidades de los actuales y potenciales participantes en las propuestas.	Cuestionario a las organizaciones socias (previa selección de los miembros del equipo más pertinentes según la temática)
11.	¿Se identifican y formulan las propuestas conforme a las prioridades y requisitos de los donantes?	Grado de valoración de los donantes sobre el grado de alineamiento con las necesidades identificadas por las organizaciones socias.	Muestreo de documentos de valoración de propuestas presentadas a los donantes en los tres últimos años
12.	¿Están alineados los mecanismos de gestión de la información interna con las necesidades informativas del equipo África-Asia?	Auto percepción de los miembros del equipo África-Asia acerca del tiempo que dedica buscando información interna relevante para el desarrollo de sus tareas.	Cuestionario miembros del equipo África-Asia
			Herramientas de gestión de la información interna.
		Auto percepción del fortalecimiento materializado en solvencia de las organizaciones socias.	Cuestionarios a las organizaciones socias (previa selección de los miembros del equipo más pertinentes según la temática)

13.	¿Contribuyen los procesos de fortalecimiento que realiza el equipo África-Asia mejorar las capacidades de las organizaciones socias?	Auto percepción del fortalecimiento materializado en la introducción de nuevas pautas en los procesos de trabajo de las organizaciones socias.	
		Número de proyectos aprobados antes y después de iniciarse el acompañamiento por parte del Equipo África-Asia.	Documentos de gestión interna de subvenciones de las organizaciones socias antes y después de iniciarse el acompañamiento por parte del Equipo África-Asia.
14.	¿La fidelización de los donantes se traduce en la continuidad de las relaciones de colaboración?	Número de proyectos aprobados por un mismo donante durante los últimos 5 años	Herramientas de gestión interna de las subvenciones en Entreculturas .
15.	¿La promoción de la colaboración de actores privados con las organizaciones socias, contribuye al fortalecimiento de estas últimas?	Auto percepción del fortalecimiento materializado en solvencia de las organizaciones socias derivado de la colaboración con actores públicos y privados.	Cuestionarios a las organizaciones socias (previa selección de los miembros del equipo más pertinentes según la temática)
		Auto percepción del fortalecimiento materializado en la introducción de nuevas pautas en los procesos de trabajo de las organizaciones socias derivado de la colaboración con actores públicos y privados.	
		Número de iniciativas realizadas por las organizaciones socias junto con actores públicos y privados presentados por el departamento de África-Asia.	Productos resultantes del proceso de colaboración conjunta (noticias, propuestas de proyectos, etc.)
		Volumen de fondos derivados de las colaboraciones intermediadas por el departamento África-Asia de los tres últimos años.	Cuentas anuales de las organizaciones socias de los tres últimos años Cuentas anuales de la Fundación Entreculturas de los tres últimos años

## Anexo 6. CUADERNO METODOLÓGICO 1: REVISIÓN DOCUMENTAL

### Descripción de la técnica

Análisis de la documentación vinculada al equipo África-Asia de la Fundación Entreculturas y a sus organizaciones socias estimada relevante por la evaluadora.

### Periodicidad y responsables

**Responsable:** xxx

**Periodicidad:** Primer mes del trabajo de campo

### Desarrollo de la técnica

Se solicitará al equipo África-Asia de la Fundación Entreculturas y a sus organizaciones socias

la documentación estimada relevante por la evaluadora para su revisión.

### Relación de fuentes a consultar

Se leerá y analizará la siguiente documentación:

- Todos los **documentos de carácter estratégico de la entidad en vigor**: Plan Estratégico, documento de planificación bi-anual, documentos de estrategias sectoriales (medio ambiente, género, etc.), marco estratégico de la entidad con sus dos principales socias (Fe y Alegría y el Servicio Jesuita de Refugiados) y cualquier documento estratégico de alianzas de la entidad.
- Datos relativos a la **formación, experiencia y registro real de las horas de trabajo del último año** de los miembros del equipo África-Asia.
- **Documentos operativos** del equipo África-Asia:
  - **Actas y agendas de reuniones del último año vinculadas a iniciativas de trabajo conjunto** entre dos o más miembros del equipo África-Asia; entre los miembros del equipo África-Asia y los miembros de otras áreas de Entreculturas; y entre los miembros del equipo África-Asia con las organizaciones socias y otros actores privados. Igualmente se solicitará una **muestra de los productos resultantes de dichas iniciativas** de trabajo conjunto (artículos, propuestas de proyectos, informes, etc.) a partir de las respuestas de un cuestionario de control que realizará a los miembros del equipo África-Asia.
- En base al listado de propuestas de proyectos presentadas-aprobadas y denegadas- a los donantes públicos y privados durante los últimos tres años, se solicitará un **muestreo de las mismas**, así como el correspondiente **documento de valoración de las propuestas por parte de los donantes**.
- **Muestreo al azar de diagnósticos de necesidades** de las poblaciones del Sur realizados por Entreculturas y las organizaciones socias en los tres últimos años con participación de los actuales y potenciales participantes en la intervención.
- Baremo de horas de media asignadas a las principales tareas (elaboración de una propuesta, de un informe, etc.).
- Acceso a las **herramientas de gestión de la información interna**.
- **Muestreo al azar de documentación de las organizaciones socias de los tres últimos años** (cuentas anuales, listado de proyectos aprobados antes y después de iniciarse el apoyo de Entreculturas).

## Matriz de preguntas e indicadores

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN
ESTRUCTURA	¿Los miembros del equipo África-Asia son suficientes para el logro de los objetivos establecidos?	Número de horas extraordinarias anuales de cada miembro del equipo.	Registro de horas Woffu (aplicación interna de seguimiento laboral).
	¿Están los miembros del equipo África-Asia suficientemente involucrados en las dinámicas de trabajo en equipo del departamento?	Número de iniciativas profesionales -especificando aquellas que son promovidas por los propios miembros del equipo- en las que ha participado un mínimo de dos miembros del equipo África-Asia en el último año.	Acta + agenda de las reuniones celebradas en el marco de las iniciativas del último año
	¿Están los miembros del equipo África-Asia suficientemente involucrados en las dinámicas de trabajo en equipo con otras áreas de Entreculturas?	Número de iniciativas profesionales en las que ha participado algún miembro del equipo África-Asia -especificando aquellas que son promovidas por los propios miembros del equipo- junto con miembros de otras áreas de Entreculturas en el último año.	Acta + agenda de las reuniones celebradas en el marco de las iniciativas
PROCESOS	¿Es eficiente la gestión del tiempo de trabajo de los miembros del equipo África-Asia?	Número de horas dedicadas a las tareas asignadas en relación a la estimación media de horas previstas para cada tarea.	Baremo de horas de media asignadas a las principales tareas (elaboración de una propuesta, de un informe, etc.).
	¿El proceso de planificación aborda todas las dimensiones clave identificadas por el equipo África-Asia (¿fortalecimiento institucional, elaboración de propuestas, innovación...?)	Número y tipología de dimensiones abordadas en el proceso de planificación.	Documento que recoge la planificación (bi-anual) del área de Cooperación y que incluye al Departamento de África.
	¿El proceso de planificación fija objetivos concretos a seguir en cada una de las dimensiones?	Número de objetivos concretos por cada una de las dimensiones.	Documento que recoge la planificación (bi-anual) del área de Cooperación y que incluye al Departamento de África.
	¿El proceso de planificación identifica de forma clara el calendario de ejecución previsto, los responsables de las distintas actuaciones y los recursos que se asignan?	Existencia de un calendario de ejecución previsto en el que figuren los responsables de las distintas actuaciones y los recursos que se asignan	Documento que recoge la planificación (bi-anual) del área de Cooperación y que incluye al Departamento de África.

	¿Se identifican y formulan las propuestas conforme a las necesidades de las poblaciones del Sur?	Nivel de alineamiento de las necesidades de los actuales y potenciales participantes en la intervención con las propuestas planteadas.	Muestreo de diagnósticos de necesidades realizados por las organizaciones socias con implicación de los actuales y potenciales participantes en las intervenciones
			Muestreo de propuestas presentadas a las donantes
	¿Se identifican y formulan las propuestas conforme a las prioridades y requisitos de los donantes?	Grado de valoración de los donantes sobre el grado de alineamiento con las necesidades identificadas por las organizaciones socias.	Muestreo de documentos de valoración de propuestas presentadas a los donantes en los tres últimos años
	¿Están alineados los mecanismos de gestión de la información interna con las necesidades informativas del equipo África-Asia?	Auto percepción de los miembros del equipo África-Asia acerca del tiempo que dedica buscando información interna relevante para el desarrollo de sus tareas.	Herramientas de gestión de la información interna.
<b>RESULTADOS</b>	¿Contribuyen los procesos de fortalecimiento que realiza el equipo África-Asia mejorar las capacidades de las organizaciones socias?	Número de proyectos aprobados antes y después de iniciarse el acompañamiento por parte del Equipo África-Asia.	Documentos de gestión interna de subvenciones de las organizaciones socias antes y después de iniciarse el acompañamiento por parte del Equipo África-Asia.
	¿La fidelización de los donantes se traduce en la continuidad de las relaciones de colaboración?	Número de proyectos aprobados por un mismo donante durante los últimos 5 años	Herramientas de gestión interna de las subvenciones en Entreculturas .
	¿La promoción de la colaboración de actores privados con las organizaciones socias, contribuye al fortalecimiento de estas últimas?	Número de iniciativas realizadas por las organizaciones socias junto con actores públicos y privados presentados por el departamento de África-Asia.	Productos resultantes del proceso de colaboración conjunta (noticias, propuestas de proyectos, etc.)
		Volumen de fondos derivados de las colaboraciones intermediadas por el departamento África-Asia de los tres últimos años.	Cuentas anuales de las organizaciones socias de los tres últimos años
			Cuentas anuales de la Fundación Entreculturas de los tres últimos años

## Anexo 7. CUADERNO METODOLÓGICO 2: Cuestionarios a todos los miembros del equipo África-Asia

### Descripción de la técnica

Cuestionario online. Se incluye un protocolo de lanzamiento y un protocolo de análisis.

### A quién va dirigida

A todos los miembros del equipo África-Asia de la Fundación Entreculturas-Fe y Alegría

### Periodicidad y responsables

**Responsable:** xxx

**Periodicidad:** El cuestionario se aplicará en el segundo mes del trabajo de campo

### Matriz de preguntas e indicadores:

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN
ESTRUCTURA	¿Existe en el equipo África-Asia una visión compartida del "acompañamiento" como marco de relación vertebrador?	Definición del acompañamiento de cada uno de los miembros del equipo África-Asia.	Cuestionarios a los miembros del equipo África-Asia (Respuesta Abierta)
		Aplicaciones prácticas del acompañamiento que realizan formuladas por los miembros del equipo África-Asia.	
	¿Están los miembros del equipo África-Asia suficientemente involucrados en las dinámicas de trabajo en equipo del departamento?	Número de iniciativas profesionales -especificando aquellas que son promovidas por los propios miembros del equipo- en las que ha participado un mínimo de dos miembros del equipo África-Asia en el último año.	Cuestionarios a los miembros del equipo África-Asia
		Grado de satisfacción de los miembros del equipo África-Asia tras la participación en las iniciativas conjuntas.	
¿Están los miembros del equipo África-Asia suficientemente involucrados en las dinámicas de trabajo en equipo con otras áreas de Entreculturas?	Número de iniciativas profesionales en las que ha participado algún miembro del equipo África-Asia - especificando aquellas que son promovidas por los propios miembros del equipo- junto con miembros de otras áreas de Entreculturas en el último año.	Cuestionarios a los miembros del equipo África-Asia	

		Grado de satisfacción de los miembros del equipo África-Asia tras la participación en las iniciativas conjuntas.	
<b>PROCESOS</b>	¿Es eficiente la gestión del tiempo de trabajo de los miembros del equipo África-Asia?	Número de horas dedicadas a las tareas asignadas en relación a la estimación media de horas previstas para cada tarea.	Cuestionarios a los miembros del equipo África-Asia
	¿La información obtenida del proceso de planificación resulta útil para la toma de decisiones?	Auto percepción de los miembros del equipo África-Asia acerca de la utilidad de la información recogida para la toma de decisiones.	Cuestionarios distribuidos los miembros del equipo África-Asia
	¿Están alineados los mecanismos de gestión de la información interna con las necesidades informativas del equipo África-Asia?	Auto percepción de los miembros del equipo África-Asia acerca del tiempo que dedica buscando información interna relevante para el desarrollo de sus tareas.	Cuestionario miembros del equipo África-Asia

### Desarrollo de la técnica

A través de las preguntas del cuestionario, se extraen los indicadores que miden las diferentes dimensiones del sistema de seguimiento. Estos indicadores exportados de Google forms, se incorporan en la plantilla "Cuadro Informativo".

### Protocolo de aplicación de la técnica<sup>15</sup>

#### *Protocolo de lanzamiento del cuestionario*

**1. Elaboración del cuestionario.** Antes de iniciarse el trabajo de campo se debe proceder a la elaboración del cuestionario.

#### **2. Crear listado de destinatarios/as:**

a. Copiar el listado con las direcciones de e-mail de todos los miembros del equipo África-Asia de la Fundación Entreculturas.

b. Pegar en un documento Excel las direcciones de e-mail.

#### **3. Envío del cuestionario desde la aplicación Google forms:**

a. Incluir el texto de presentación (se incluye más abajo antes, en el apartado "Cuestionario a miembros del equipo África-Asia: Texto de presentación").

b. Introducir el cuestionario en la aplicación Google forms.

c. Enviar cuestionario por e-mail desde cuenta de la evaluadora con el enlace al cuestionario de Google forms.

d. Enviar recordatorio a los 5 días a todas las personas, interpellando especialmente a aquellas que todavía no han contestado y agradeciendo a quienes sí lo han hecho.

#### **4. Seguimiento y resolución de incidencias durante los días que esté abierto el cuestionario.**

- a. Visualización por la evaluadora cada dos días de los resultados del cuestionario durante la semana de plazo establecido para responder al mismo.
- b. Revisión por evaluadora del correo institucional para ver posibles incidencias.

#### **5. Cierre del cuestionario.** Cerrar el enlace del cuestionario.

#### *Protocolo de Análisis*

##### **1. Exportación en formato Excel** de las respuestas volcadas en el formulario.

**2. Petición de tablas y gráficos para cada variable del cuestionario.** Se propone la siguiente forma de análisis en función del tipo de variable a analizar (más adelante se incluye una tabla resumen con los análisis propuestos: “Tabla resumen del análisis de variables”):

**a. Variables nominales:** Aquellas cuyos atributos sólo cumplen las condiciones de exhaustividad y exclusividad. Se hallan compuestas por distintas denominaciones, entre las que no puede establecerse ningún tipo de relación, por ejemplo: sexo, posición ocupada en la organización, etc. (Cea D’Ancona 1996: 128).

Para estas variables se propone el cálculo de frecuencias y porcentajes, y la exportación de los gráficos.

Se recomienda incorporar el dato con un decimal (redondear a uno en el caso en que haya dos decimales).

**b. Variables numéricas (o intervalo):** Aquellas donde puede cuantificarse la distancia exacta que separa cada valor de la variable, gracias al establecimiento de unidades físicas de medición, por ejemplo: edad, horas extraordinarias, horas dedicadas a las principales tareas, etc. (Cea D’Ancona 1996: 130).

Para estas variables se propone el cálculo de medias y la exportación de gráficos.

**c. Variables abiertas:** Para las preguntas con respuestas abiertas se propone un análisis de nube de palabras, que se basa en contar el número de apariciones de las palabras. Para el análisis se propone el módulo de Google Docs: “WordCloud Generator”.

Los pasos para realizar el análisis son:

- Descargar el módulo de “Word Cloud Generator”. Abrir un documento de Google Docs y descargar el módulo en esta ruta: Complementos / Obtener complementos.
- Exportar desde la plataforma electrónica las preguntas de respuestas abiertas.
- Pegar en un documento de Google Docs las respuestas. Crear un documento por cada pregunta.
- La nube de palabras se forma en el lado derecho de la página. Las palabras más grandes indican las que se usan con mayor frecuencia en el documento. Si se hace click en Append top word counts / Anexar el recuento de palabras, crea una tabla en el documento que enumera las veces que cada una de las palabras aparece en el documento.
- Para facilitar el análisis, se recomienda depurar el texto, eliminando artículos o preposiciones, y priorizando adjetivos o nombres.

**3. Pegar tablas y gráficos en el Cuadro Informativo.** Pegar las tablas y gráficos generados en los análisis en el documento “Cuadro Informativo”, en el apartado correspondiente.

TABLA RESUMEN DEL ANÁLISIS DE VARIABLES		
VARIABLES NOMINALES	VARIABLES NUMÉRICAS O DE INTERVALO	VARIABLES CUALITATIVAS O ABIERTAS
1. Género	<p>2. ¿Cuántos años tienes?</p> <p>3. ¿Cuántos meses llevas trabajando en el equipo África-Asia de la Fundación Entreculturas? Número de meses</p> <p>4. ¿Cuántos meses llevas trabajando en la Fundación Entreculturas? Número de meses</p> <p>6. a. Indica el número de iniciativas profesionales en las que has participado junto con otros miembros del equipo África-Asia en el último año.</p> <p>6.b. Indica el número de las iniciativas anteriores que han sido promovidas por ti o por otro/a compañero/a del equipo África-Asia.</p> <p>6d. ¿Cómo valorarías tu grado de implicación en estas indicativas? Valóralo en una escala donde 0 es “nada motivado” y 5 “totalmente motivado”.</p> <p>7. a. Indica el número de iniciativas profesionales en las que has participado junto con compañeros/as de otras áreas de Entreculturas.</p> <p>7.b. Indica el número de las iniciativas anteriores que han sido promovidas por ti o por compañeros/as de otras áreas de Entreculturas.</p> <p>7d. ¿Cómo valorarías tu grado de implicación en estas indicativas? Valóralo en una escala donde 0 es “nada motivado” y 5 “totalmente motivado”.</p> <p>8. ¿Cuántas horas estimas que le dedicas de media al mes a las siguientes tareas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborando una propuesta</li> <li>- Elaborando un informe técnico y/o económico</li> <li>- Recabando información interna relevante para el desarrollo de tus tareas</li> <li>- Traduciendo documentos</li> <li>- Reuniones con otros miembros del equipo África-Asia</li> <li>- Reuniones con miembros de otras áreas de Entreculturas</li> <li>- Reuniones con las organizaciones socias</li> <li>- Reuniones con financiadoras</li> </ul> <p>9. ¿Consideras que, en relación a cada una de las tareas anteriores, el número de horas que dedicas es excesivo? Valóralo en una escala donde 0 es “escaso” y 5 “totalmente excesivo”.</p>	<p>5. a. ¿Cómo definirías el concepto de acompañamiento a las organizaciones socias que realizas en el marco de tu trabajo?</p> <p>5.b. Indica algunas aplicaciones prácticas de ese acompañamiento.</p> <p>6c. Cita las principales iniciativas que habéis abordado en el último año.</p> <p>7c. Cita las principales iniciativas que habéis abordado en el último año.</p> <p>11. Por último, ¿te gustaría realizar algún tipo de comentario o valoración final?</p>

	<p>10. ¿Consideras que la información obtenida del proceso de planificación resulta útil para la toma de decisiones a tu nivel? Valóralo en una escala donde 0 es “nada útil” y 5 “extremadamente útil”.</p>	
--	--	--

## **Cuestionario a miembros del equipo África-Asia**

Texto de presentación  
(primer lanzamiento)

Tu opinión es importante

Estimado miembro del equipo África-Asia de Entreculturas:

Te escribo porque, en marco del proceso evaluativo del equipo África-Asia, he elaborado un breve cuestionario enfocado hacia el aprendizaje acerca de las dinámicas de trabajo de tu departamento.

Me gustaría que pudieses completar con plena sinceridad este cuestionario. Los resultados me ayudarán a entender mejor el trabajo que realizáis. Los cuestionarios y su tratamiento son anónimos, sin que se identifique a las personas que lo contestan. No obstante, si quieres utilizar otra vía o medio para hacerme llegar tus comentarios estaré encantada de poder leerlos o escucharte.

Un cordial saludo

Firmado por: xxxx

Evaluadora

E-mail de contacto: xxxx

Teléfono: xxxxxxxxx

(recordatorio)

Tú opinión es importante

Estimado miembro del equipo África-Asia de Entreculturas:

Te escribo porque, en marco del proceso evaluativo del equipo África-Asia, he elaborado un breve cuestionario enfocado hacia el aprendizaje acerca de las dinámicas de trabajo de tu departamento.

Me gustaría que pudieses completar con plena sinceridad este cuestionario. Los resultados me ayudarán a entender mejor el trabajo que realizáis. Los cuestionarios y su tratamiento son anónimos, sin que se identifique a las personas que lo contestan. No obstante, si quieres utilizar otra vía o medio para hacerme llegar tus comentarios estaré encantada de poder leerlos o escucharte.

Un cordial saludo

Firmado por: xxxx

Evaluadora

E-mail de contacto: xxxx

Teléfono: xxxxxxxxx

## **Cuestionario:**

### **1. Género:**

- Hombre
- Mujer

### **2. ¿Cuántos años tienes?**

Edad

### **3. ¿Cuántos meses llevas trabajando en el equipo África-Asia de la Fundación Entreculturas?**

Número de meses

### **4. ¿Cuántos meses llevas trabajando en la Fundación Entreculturas?**

Número de meses

### **5. a. ¿Cómo definirías el concepto de acompañamiento a las organizaciones socias que realizas en el marco de tu trabajo?**

**5.b. Indica algunas aplicaciones prácticas de ese acompañamiento.**

**6. a. Indica el número de iniciativas profesionales en las que has participado junto con otros miembros del equipo África-Asia en el último año.**

**6.b. Indica el número de las iniciativas anteriores que han sido promovidas por ti o por otro/a compañero/a del equipo África-Asia.**

**6c. Cita las principales iniciativas que habéis abordado en el último año.**

**6d. ¿Cómo valorarías tu grado de implicación en estas iniciativas?**

Valóralo en una escala donde 0 es “nada motivado” y 5 “totalmente motivado”.

**7. a. Indica el número de iniciativas profesionales en las que has participado junto con compañeros/as de otras áreas de Entreculturas.**

**7.b. Indica el número de las iniciativas anteriores que han sido promovidas por ti o por compañeros/as de otras áreas de Entreculturas.**

**7c. Cita las principales iniciativas que habéis abordado en el último año.**

**7d. ¿Cómo valorarías tu grado de implicación en estas iniciativas?**

Valóralo en una escala donde 0 es “nada motivado” y 5 “totalmente motivado”.

### **8. ¿Cuántas horas estimas que le dedicas de media al mes a las siguientes tareas?**

*Efectivamente un mes puede haber un pico de trabajo que implique centrarse en alguna tarea concreta, por eso lo ideal es realizar una estimación media.*

- Elaborando una propuesta
- Elaborando un informe técnico y/o económico
- Recabando información interna relevante para el desarrollo de tus tareas
- Traduciendo documentos
- Reuniones con otros miembros del equipo África-Asia
- Reuniones con miembros de otras áreas de Entreculturas
- Reuniones con las organizaciones socias

- Reuniones con financiadoras

**9. ¿Consideras que, en relación a cada una de las tareas anteriores, el número de horas que dedicas es excesivo?**

Valóralo en una escala donde 0 es “escaso” y 5 “totalmente excesivo”.

**10. ¿Consideras que la información obtenida del proceso de planificación resulta útil para la toma de decisiones a tu nivel?**

Valóralo en una escala donde 0 es “nada útil” y 5 “extremadamente útil”.

**11. Por último, ¿te gustaría realizar algún tipo de comentario o valoración final?**

¡Muchas gracias por haber participado en este cuestionario, tus respuestas serán de gran ayuda!

## Anexo 8. CUADERNO METODOLÓGICO 3: Cuestionarios a miembros de otras áreas de Entreculturas

### Descripción de la técnica

Cuestionario online. Se incluye un protocolo de lanzamiento y un protocolo de análisis.

### A quién va dirigida

A una muestra de 20 personas (2 personas identificadas como las más pertinentes por la evaluadora) de cada una de las 10 áreas de la Fundación Entreculturas.

### Periodicidad y responsables

**Responsable:** xxx

**Periodicidad:** El cuestionario se aplicará en el segundo mes del trabajo de campo

### Matriz de preguntas e indicadores:

	PREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN
<b>ESTRUCTURA</b>	¿Están los miembros del equipo África-Asia suficientemente involucrados en las dinámicas de trabajo en equipo con otras áreas de Entreculturas?	Número de iniciativas profesionales en las que ha participado algún miembro del equipo África-Asia junto con miembros de otras áreas de Entreculturas en el último año (especificando aquellas que son promovidas por los empleados y no por los superiores jerárquicos de los diferentes equipos).	Cuestionarios al resto de áreas de Entreculturas.
		Grado de satisfacción de los miembros del resto de áreas de Entreculturas tras la participación en las iniciativas conjuntas.	

### Desarrollo de la técnica

A través de las preguntas del cuestionario, se extraen los indicadores que miden las diferentes dimensiones del sistema de seguimiento. Estos indicadores exportados de Google forms, se incorporan en la plantilla "Cuadro Informativo".

### Protocolo de aplicación de la técnica<sup>16</sup>

#### *Protocolo de lanzamiento del cuestionario*

**1. Elaboración del cuestionario.** Antes de iniciarse el trabajo de campo se debe proceder a la elaboración del cuestionario.

## **2. Crear listado de destinatarios/as:**

- a. Copiar el listado con las direcciones de e-mail de los miembros seleccionados de las diferentes áreas de la Fundación Entreculturas.
- b. Pegar en un documento Excel las direcciones de e-mail.

## **3. Envío del cuestionario desde la aplicación Google forms:**

- a. Incluir el texto de presentación (se incluye más abajo, en el apartado “Cuestionario a miembros de otras áreas de Entreculturas: Texto de presentación”).
- b. Introducir el cuestionario en la aplicación Google forms.
- c. Enviar cuestionario por e-mail desde cuenta de la evaluadora con el enlace al cuestionario de Google forms.
- d. Enviar recordatorio a los 5 días a todas las personas, interpellando especialmente a aquellas que todavía no han contestado y agradeciendo a quienes sí lo han hecho.

## **4. Seguimiento y resolución de incidencias durante los días que esté abierto el cuestionario.**

- a. Visualización por la evaluadora cada dos días de los resultados del cuestionario durante la semana de plazo establecido para responder al mismo.
- b. Revisión por evaluadora del correo institucional para ver posibles incidencias.

## **5. Cierre del cuestionario.** Cerrar el enlace del cuestionario.

### *Protocolo de Análisis*

#### **1. Exportación en formato Excel** de las respuestas volcadas en el formulario.

**2. Petición de tablas y gráficos para cada variable del cuestionario.** Se propone la siguiente forma de análisis en función del tipo de variable a analizar (más adelante se incluye una tabla resumen con los análisis propuestos: “Tabla resumen del análisis de variables”):

**a. Variables nominales:** Aquellas cuyos atributos sólo cumplen las condiciones de exhaustividad y exclusividad. Se hallan compuestas por distintas denominaciones, entre las que no puede establecerse ningún tipo de relación, por ejemplo: sexo, posición ocupada en la organización, etc. (Cea D’Ancona 1996: 128).

Para estas variables se propone el cálculo de frecuencias y porcentajes, y la exportación de los gráficos.

Se recomienda incorporar el dato con un decimal (redondear a uno en el caso en que haya dos decimales).

**b. Variables numéricas (o intervalo):** Aquellas donde puede cuantificarse la distancia exacta que separa cada valor de la variable, gracias al establecimiento de unidades físicas de medición, por ejemplo: edad, horas extraordinarias, horas dedicadas a las principales tareas, etc. (Cea D’Ancona 1996: 130).

Para estas variables se propone el cálculo de medias y la exportación de gráficos.

**c. Variables abiertas:** Para las preguntas con respuestas abiertas se propone un análisis de nube de palabras, que se basa en contar el número de apariciones de las palabras. Para el análisis se propone el módulo de Google Docs: “WordCloud Generator”.

Los pasos para realizar el análisis son:

- Descargar el módulo de “Word Cloud Generator”. Abrir un documento de Google Docs y descargar el módulo en esta ruta: Complementos / Obtener complementos.
- Exportar desde la plataforma electrónica las preguntas de respuestas abiertas.
- Pegar en un documento de Google Docs las respuestas. Crear un documento por cada pregunta.

- La nube de palabras se forma en el lado derecho de la página. Las palabras más grandes indican las que se usan con mayor frecuencia en el documento. Si se hace click en Append top word counts / Anexar el recuento de palabras, crea una tabla en el documento que enumera las veces que cada una de las palabras aparece en el documento.
  - Para facilitar el análisis, se recomienda depurar el texto, eliminando artículos o preposiciones, y priorizando adjetivos o nombres.
3. **Pegar tablas y gráficos en el Cuadro Informativo.** Pegar las tablas y gráficos generados en los análisis en el documento “Cuadro Informativo”, en el apartado correspondiente.

TABLA RESUMEN DEL ANÁLISIS DE VARIABLES		
VARIABLES NOMINALES	VARIABLES NUMÉRICAS O DE INTERVALO	VARIABLES CUALITATIVAS O ABIERTAS
1. Género 3. ¿En que área de Entreculturas trabajas? *Listado desplegable con las diferentes áreas.	2. ¿Cuántos años tienes?  4. ¿Cuántos meses llevas trabajando en la Fundación Entreculturas? Número de meses  5. a. Indica el número de iniciativas profesionales en las que has participado junto con otros miembros del equipo África-Asia en el último año.  5.b. Indica el número de las iniciativas anteriores que han sido promovidas por ti o por algún compañero/a del equipo África-Asia (y no por vuestros respectivos superiores jerárquicos).  5d. ¿Cómo valorarías tu grado de implicación en estas indicativas? Valóralo en una escala donde 0 es “nada motivado” y 5 “totalmente motivado”.	5c. Cita las principales iniciativas que habéis abordado en el último año.  6. ¿Cuáles son los aspectos positivos de esa colaboración?  7. ¿Cuáles son los aspectos negativos de esa colaboración?  8. Por último, ¿te gustaría realizar algún tipo de comentario o valoración final?

### Cuestionario a miembros de las diferentes áreas de la Fundación Entreculturas

Texto de presentación  
*(primer lanzamiento)*

Tu opinión es importante

Estimado miembro del equipo de Entreculturas:

Te escribo porque, en marco del proceso evaluativo del equipo África-Asia del área de Cooperación, he elaborado un breve cuestionario enfocado hacia el aprendizaje acerca de las dinámicas de trabajo del mencionado equipo.

Me gustaría que pudieses completar con plena sinceridad este cuestionario. Los resultados me ayudarán a entender mejor el trabajo que realizáis. Los cuestionarios y su tratamiento son anónimos, sin que se identifique a las personas que lo contestan. No

obstante, si quieres utilizar otra vía o medio para hacerme llegar tus comentarios estaré encantada de poder leerlos o escucharte.

Un cordial saludo

Firmado por: xxxx

Evaluadora

E-mail de contacto: xxxx

Teléfono: xxxxxxxxx

*(recordatorio)*

Tú opinión es importante

Estimado miembro del equipo de Entreculturas:

Te escribo porque, en marco del proceso evaluativo del equipo África-Asia del área de Cooperación, he elaborado un breve cuestionario enfocado hacia el aprendizaje acerca de las dinámicas de trabajo del mencionado equipo.

Me gustaría que pudieses completar con plena sinceridad este cuestionario. Los resultados me ayudarán a entender mejor el trabajo que realizáis. Los cuestionarios y su tratamiento son anónimos, sin que se identifique a las personas que lo contestan. No obstante, si quieres utilizar otra vía o medio para hacerme llegar tus comentarios estaré encantada de poder leerlos o escucharte.

Un cordial saludo

Firmado por: xxxx

Evaluadora

E-mail de contacto: xxxx

Teléfono: xxxxxxxxx

## **Cuestionario:**

### **1. Género:**

- Hombre
- Mujer

### **2. ¿Cuántos años tienes?**

Edad

### **3. ¿En que área de Entreculturas trabajas?**

\*Listado desplegable con las diferentes áreas.

### **4. ¿Cuántos meses llevas trabajando en la Fundación Entreculturas?**

Número de meses

**5. a. Indica el número de iniciativas profesionales en las que has participado junto con otros miembros del equipo África-Asia en el último año.**

**5.b. Indica el número de las iniciativas anteriores que han sido promovidas por ti o por algún compañero/a del equipo África-Asia (y no por vuestros respectivos superiores jerárquicos).**

**5c. Cita las principales iniciativas que habéis abordado en el último año.**

**5d. ¿Cómo valorarías tu grado de implicación en estas iniciativas?**

Valóralo en una escala donde 0 es "nada motivado" y 5 "totalmente motivado".

**6. ¿Cuáles son los aspectos positivos de esa colaboración?**

**7. ¿Cuáles son los aspectos negativos de esa colaboración?**

**8. Por último, ¿te gustaría realizar algún tipo de comentario o valoración final?**

¡Muchas gracias por haber participado en este cuestionario, tus respuestas serán de gran ayuda!

## Anexo 9. CUADERNO METODOLÓGICO 4: Cuestionarios a Organizaciones Socias

### Descripción de la técnica

Cuestionario online. Se incluye un protocolo de lanzamiento y un protocolo de análisis.

### A quién va dirigida

A las miembros pertinentes de las Organizaciones Socias.

El equipo África-Asia trabaja principalmente con 10 organizaciones socias (integrantes de 3 redes -Servicio Jesuita al Refugiado, Fe y Alegría y Delegación Diocesana de Migraciones-ubicadas en diversos países de África y Asia). Se distribuirán 2 cuestionarios por organización siguiendo criterio de relevancia establecido por el equipo África-Asia con la evaluadora.

### Periodicidad y responsables

**Responsable:** xxx

**Periodicidad:** El cuestionario se aplicará en el segundo mes del trabajo de campo

### Matriz de preguntas e indicadores:

	PREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN
<b>RESULTADOS</b>	¿Contribuyen los procesos de fortalecimiento que realiza el equipo África-Asia mejorar las capacidades de las organizaciones socias?	Auto percepción del fortalecimiento materializado en solvencia de las organizaciones socias.	Cuestionarios a las organizaciones socias (previa selección de los miembros del equipo más pertinentes según la temática)
		Auto percepción del fortalecimiento materializado en la introducción de nuevas pautas en los procesos de trabajo de las organizaciones socias.	
	¿La promoción de la colaboración de actores privados con las organizaciones socias, contribuye	Auto percepción del fortalecimiento materializado en solvencia de las organizaciones socias derivado de la colaboración con actores públicos y privados.	Cuestionarios a las organizaciones socias (previa selección de los miembros del equipo más pertinentes según la temática)

	al fortalecimiento de estas últimas?	Auto percepción del fortalecimiento materializado en la introducción de nuevas pautas en los procesos de trabajo de las organizaciones socias derivado de la colaboración con actores públicos y privados.	
--	--------------------------------------	--	--

### Desarrollo de la técnica

A través de las preguntas del cuestionario, se extraen los indicadores que miden las diferentes dimensiones del sistema de seguimiento. Estos indicadores exportados de Google forms, se incorporan en la plantilla “Cuadro Informativo”.

### Protocolo de aplicación de la técnica<sup>17</sup>

#### *Protocolo de lanzamiento del cuestionario*

**1. Elaboración del cuestionario.** Antes de iniciarse el trabajo de campo se debe proceder a la elaboración del cuestionario.

#### **2. Crear listado de destinatarios/as:**

a. Copiar el listado con las direcciones de e-mail de los miembros pertinentes de las Organizaciones Socias.

b. Pegar en un documento Excel las direcciones de e-mail.

#### **3. Envío del cuestionario desde la aplicación Google forms:**

a. Elaborar, traducir -al francés o al inglés según proceda- e incluir el texto de presentación (se incluye más abajo en español, en el apartado “Cuestionario a miembros de las Organizaciones Socias: Texto de presentación”).

b. Traducir -al francés o al inglés según proceda- e introducir el cuestionario en la aplicación Google forms.

c. Enviar cuestionario por e-mail desde cuenta de la evaluadora con el enlace al cuestionario de Google forms.

d. Enviar recordatorio a los 5 días a todas las personas, interpellando especialmente a aquellas que todavía no han contestado y agradeciendo a quienes sí lo han hecho.

#### **4. Seguimiento y resolución de incidencias durante los días que esté abierto el cuestionario.**

a. Visualización por la evaluadora cada dos días de los resultados del cuestionario durante la semana de plazo establecido para responder al mismo.

b. Revisión por evaluadora del correo institucional para ver posibles incidencias.

**5. Cierre del cuestionario.** Cerrar el enlace del cuestionario.

#### *Protocolo de Análisis*

**1. Exportación en formato Excel** de las respuestas volcadas en el formulario.

**2. Petición de tablas y gráficos para cada variable del cuestionario.** Se propone la siguiente forma de análisis en función del tipo de variable a analizar (más adelante se

incluye una tabla resumen con los análisis propuestos: “Tabla resumen del análisis de variables”):

**a. Variables nominales:** Aquellas cuyos atributos sólo cumplen las condiciones de exhaustividad y exclusividad. Se hallan compuestas por distintas denominaciones, entre las que no puede establecerse ningún tipo de relación, por ejemplo: sexo, posición ocupada en la organización, etc. (Cea D’Ancona 1996: 128).

Para estas variables se propone el cálculo de frecuencias y porcentajes, y la exportación de los gráficos.

Se recomienda incorporar el dato con un decimal (redondear a uno en el caso en que haya dos decimales).

**b. Variables numéricas (o intervalo):** Aquellas donde puede cuantificarse la distancia exacta que separa cada valor de la variable, gracias al establecimiento de unidades físicas de medición, por ejemplo: edad, horas extraordinarias, horas dedicadas a las principales tareas, etc. (Cea D’Ancona 1996: 130).

Para estas variables se propone el cálculo de medias y la exportación de gráficos.

**c. Variables abiertas:** Para las preguntas con respuestas abiertas se propone un análisis de nube de palabras, que se basa en contar el número de apariciones de las palabras. Para el análisis se propone el módulo de Google Docs: “WordCloud Generator”.

Los pasos para realizar el análisis son:

- Descargar el módulo de “Word Cloud Generator”. Abrir un documento de Google Docs y descargar el módulo en esta ruta: Complementos / Obtener complementos.
- Exportar desde la plataforma electrónica las preguntas de respuestas abiertas.
- Pegar en un documento de Google Docs las respuestas. Crear un documento por cada pregunta.
- La nube de palabras se forma en el lado derecho de la página. Las palabras más grandes indican las que se usan con mayor frecuencia en el documento. Si se hace click en Append top word counts / Anexar el recuento de palabras, crea una tabla en el documento que enumera las veces que cada una de las palabras aparece en el documento.
- Para facilitar el análisis, se recomienda depurar el texto, eliminando artículos o preposiciones, y priorizando adjetivos o nombres.

**3. Pegar tablas y gráficos en el Cuadro Informativo.** Pegar las tablas y gráficos generados en los análisis en el documento “Cuadro Informativo”, en el apartado correspondiente.

TABLA RESUMEN DEL ANÁLISIS DE VARIABLES		
Variables nominales	Variables numéricas o de intervalo	Variables cualitativas o abiertas
1. Género 3. ¿A qué red pertenece tu organización?	2. ¿Cuántos años tienes?  5. ¿Cuántos años lleva tu organización trabajando con el equipo África-Asia de la Fundación Entreculturas?  6. ¿Cómo valorarías la mejora de la solvencia de tu organización vinculado al trabajo con el equipo África-Asia de la Fundación Entreculturas? Valóralo en una escala donde 0 es “ninguna mejora” y 5 “enorme mejora”.	4. ¿Qué puesto ocupas en tu organización? Pregunta abierta porque la terminología varía según la organización de que se trate.  7. ¿Consideras que ha habido algún cambio en las pautas de trabajo de tu organización derivado de acompañamiento por parte del equipo África-Asia de la Fundación Entreculturas? Si es así, podríais indicar cuáles (por ejemplo: introducción de nuevas herramientas de gestión)

		<p>8. ¿Cuáles son los principales elementos positivos del acompañamiento que el equipo África-Asia brinda a tu organización?</p> <p>9. ¿Cuáles son los principales elementos negativos del acompañamiento que el equipo África-Asia brinda a tu organización?</p> <p>10. Por último, ¿te gustaría realizar algún tipo de comentario o valoración final?</p>
--	--	---

### **Cuestionario a miembros de las Organizaciones Socias.**

Texto de presentación  
(primer lanzamiento)

Tu opinión es importante

Estimado socio de la Fundación Entreculturas:

Te escribo porque, en marco del proceso evaluativo del equipo África-Asia, he elaborado un breve cuestionario enfocado hacia el aprendizaje acerca de las dinámicas de trabajo del mencionado departamento.

Me gustaría que pudieses completar con plena sinceridad este cuestionario. Los resultados me ayudarán a entender mejor el trabajo que realiza el equipo África-Asia. Los cuestionarios y su tratamiento son anónimos, sin que se identifique a las personas que lo contestan. No obstante, si quieres utilizar otra vía o medio para hacerme llegar tus comentarios estaré encantada de poder leerlos o escucharte.

Un cordial saludo

Firmado por: xxxx

Evaluadora

E-mail de contacto: xxxx

Teléfono: xxxxxxxxx

(recordatorio)

Tu opinión es importante

Estimado socio de la Fundación Entreculturas:

Te escribo porque, en marco del proceso evaluativo del equipo África-Asia, he elaborado un breve cuestionario enfocado hacia el aprendizaje acerca de las dinámicas de trabajo del mencionado departamento.

Me gustaría que pudieses completar con plena sinceridad este cuestionario. Los resultados me ayudarán a entender mejor el trabajo que realiza el equipo África-Asia. Los cuestionarios y su tratamiento son anónimos, sin que se identifique a las personas que lo contestan. No obstante, si quieres utilizar otra vía o medio para hacerme llegar tus comentarios estaré encantada de poder leerlos o escucharte.

Un cordial saludo

Firmado por: xxxx

Evaluadora

E-mail de contacto: xxxx

Teléfono: xxxxxxxxx

## **Cuestionario:**

### **1. Género:**

- Hombre
- Mujer

### **2. ¿Cuántos años tienes?**

Edad

### **3. ¿A qué red pertenece tu organización?**

Desplegable cerrado con las 3 redes principales (Fe y Alegría, Servicio Jesuita al Refugiado y Delegación Diocesana de Migraciones).

### **4. ¿Qué puesto ocupas en tu organización?**

Pregunta abierta porque la terminología varía según la organización de que se trate.

### **5. ¿Cuántos años lleva tu organización trabajando con el equipo África-Asia de la Fundación Entreculturas?**

### **6. ¿Cómo valorarías la mejora de la solvencia de tu organización vinculado al trabajo con el equipo África-Asia de la Fundación Entreculturas?**

Valóralo en una escala donde 0 es “ninguna mejora” y 5 “enorme mejora”.

### **7. ¿Consideras que ha habido algún cambio en las pautas de trabajo de tu organización derivado de acompañamiento por parte del equipo África-Asia de la Fundación Entreculturas? Si es así, podríais indicar cuáles (por ejemplo: introducción de nuevas herramientas de gestión)**

### **8. ¿Cuáles son los principales elementos positivos del acompañamiento que el equipo África-Asia brinda a tu organización?**

### **9. ¿Cuáles son los principales elementos negativos del acompañamiento que el equipo África-Asia brinda a tu organización?**

### **10. Por último, ¿te gustaría realizar algún tipo de comentario o valoración final?**

¡Muchas gracias por haber participado en este cuestionario, tus respuestas serán de gran ayuda!

## Bibliografía

- AA.VV. Plan Estratégico 2020-2025. Fundación Entreculturas. Consultado el 10 de octubre de 2021 en: [https://www.entreculturas.org/sites/default/files/web\\_plan\\_estrategico\\_entreculturas\\_2020\\_2025\\_final.pdf](https://www.entreculturas.org/sites/default/files/web_plan_estrategico_entreculturas_2020_2025_final.pdf)
- AA.VV. Materiales didácticos y apuntes del Máster de Evaluación de Programas y Políticas Públicas de la Universidad Complutense de Madrid (edición 2019-2020).
- Juan Andrés Ligeró Lasa. "Tres métodos de Evaluación de Programas y Servicios. Juicios finales y sumativos, teoría del cambio y evaluación orientada a los actores implicados". Editorial Means Evaluation, 2017.
- Figuras y tablas incluidas en el documento son de elaboración propia salvo la figura 14, realizada junto a De Hoyos y Marcaida para el trabajo inter-sesiones 15 del Máster de Evaluación de Programas y Políticas Públicas.
- Notas personales tomadas en el curso del primer trabajo de campo con el equipo África-Asia de la Fundación Entreculturas-Fe y Alegría.