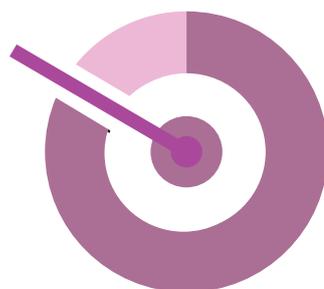
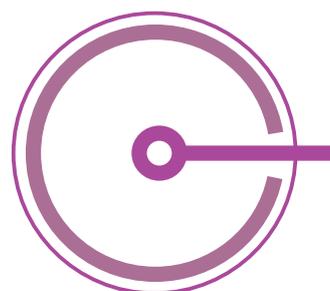
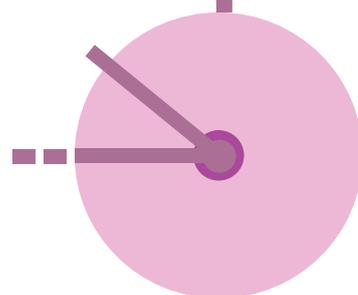


¿CÓMO MEDIR EL IMPACTO DE NUESTRAS ACCIONES?



ÍNDICE

APRENDIZAJES	5
SENTIDO	7
¿Para qué evaluamos?	
¿Qué evaluamos?	
¿Quién evalúa?	
¿Qué hacemos con el resultado de la evaluación?	
DEFINICIONES BÁSICAS	9
Cultura	
Derecho a la cultura	
Cultura comunitaria	10
Organizaciones	
Actividades	11
Destinatarios	
Objetivos	
SISTEMA DE EVALUACIÓN	14
ETAPA 1: DISEÑO	
¿Quiénes somos? ¿De dónde venimos?	
¿Cuáles son nuestros objetivos? ¿Qué hacemos para alcanzarlos?	
¿Cuáles son las preguntas que nos interesa responder?	15
¿Cómo responder a las preguntas?	
Indicadores	
Cantidad + calidad	16
Tres planos de análisis	17
¿Cómo relevo la información que necesito?	18
¿En qué tiempo realizaremos la evaluación?	
¿Qué recursos necesitaremos para evaluar?	19
ETAPA 2: IMPLEMENTACIÓN	20
ETAPA 3: COMUNICACIÓN Y USO DE LOS RESULTADOS	
¿Qué haremos con lo que aprendemos durante la evaluación?	
¿Cómo compartiremos los resultados? ¿Para qué? ¿A quiénes?	21
EN SÍNTESIS / 10 PASOS	23
ANEXO 1: Objetivos de las organizaciones	25
ANEXO 2: Bibliografía de consulta	26
ANEXO 3: <i>Música coral para la comunidad</i>. Ejemplo	27
ANEXO 4: Organizaciones de Puntos de Cultura: ejercicio de evaluación	33
ANEXO 5: Objetivos, indicadores y herramientas. Ejemplo	37
ANEXO 6: Objetivos e interrogantes propuestos desde Puntos de Cultura	38



APRENDIZAJES

Desde octubre de 2018 el equipo del Programa Puntos de Cultura (Puntos) viene desarrollando actividades tendientes a definir una **'herramienta de gestión'** que permita a las organizaciones que forman parte de la RED de Puntos (la RED), evaluar el impacto de su trabajo.

Entre las actividades más relevantes, encontramos:

1. La revisión de una serie de **documentos teóricos y metodológicos** asociados al tema 'evaluación de políticas y programas culturales'; entre ellos, algunos documentos producidos por el propio programa durante sus siete años de gestión (informes, reflexiones, otros -ver bibliografía en Anexo 2-)
2. La realización de **reuniones** orientadas a rescatar y compartir los aprendizajes de estos años de trabajo junto a las organizaciones (equipo de Puntos de Cultura, Directora de Diversidad y Cultura Comunitaria)
3. El desarrollo de **una jornada de reflexión** en la que participaron alrededor de 50 referentes de organizaciones que forman parte de la RED en Argentina; en ella, se compartieron análisis conceptuales y experiencias de representantes de organizaciones sociales y estatales, junto al aporte de especialistas en el tema (ver reseña del encuentro)
4. La realización de un taller **de trabajo junto a tres organizaciones** que forman parte de Puntos de Cultura (Matemurga, La Minga, Oyitas)
5. **Cierre del proceso** de consulta realizado durante el mes de marzo de 2019, junto a media docena de organizaciones sociales que forman parte de Puntos.

Luego de una tarea rica e intensa, es posible presentar una propuesta metodológica definida. ¿Cuáles son sus características principales?:

- a. Se trata de una herramienta **simple**; concisa, perfectamente adaptable a la variedad de organizaciones que forman parte de la RED.
- b. Se trata de un documento de **trabajo**; maleable, modificable en la medida en que las organizaciones lo requieran.
- c. Se trata de un material **formativo**; una guía de trabajo que, en el mejor de los casos, deberá acompañar procesos de capacitación al interior de las organizaciones, de la RED.
- d. Y se trata, además, de un instrumento **modular**: las organizaciones podrán tomar los módulos o aspectos que consideren pertinentes a su quehacer, aquellos que tengan interés en relevar.

En las páginas que siguen, la propuesta.



SENTIDO¹

¿Para qué evaluamos?

Evaluamos para **aprender**. Para saber **qué cambios se producen** a partir de las acciones que realizamos. Para distinguir **aquello que debemos modificar** para alcanzar los resultados que esperamos. Para obtener información que nos permita **rendir cuentas** ante otras personas y organizaciones sobre lo que hacemos. Para **entender y difundir** cabalmente una idea, una propuesta cultural, una propuesta de transformación social. Para poder apreciar nuestro trabajo desde un enfoque que contemple la **diversidad** (de género, generacional, cultural).

¿Qué evaluamos?

Evaluamos **lo que hacemos**. Nuestro **rol** como organización 'social'. Nuestra **acción** en el mundo. Lo que nuestra tarea **provoca** en las personas, en los grupos, en la sociedad. La relación entre lo que nos **propusimos conseguir y lo que efectivamente conseguimos** y las razones por las cuales conseguimos logros y padecemos fracasos. Una vez más: evaluar es **aprender** de lo que hacemos.

¿Quién evalúa?

En este caso, para esta herramienta, proponemos que evalúen **las personas que desarrollan las actividades, las que las diseñan, las que las despliegan, las que las gestionan**. Cada organización decide qué evalúa, cómo, cuándo, a partir de qué criterios. Selecciona los **objetivos** que persigue y, a partir de allí, los **indicadores** que considere que 'muestran', que dan cuenta de qué manera la organización se acerca o se distancia del objetivo seleccionado.

¿Qué hacemos con el resultado de la evaluación?

Lo que aprendemos, lo compartimos. Entre los que **hacemos** día a día la organización, entre las personas que **acceden** a nuestras propuestas culturales, entre las personas y organizaciones que nos **apoyan**, que nos financian, entre **colegas**: otras organizaciones que realizan actividades afines. Aprendemos y **compartimos** lo que aprendemos.

1 Sobre aspectos generales de un sistema de evaluación, sugerimos leer Bombarolo (2016) "**Manual de Gestión para Asociaciones Civiles y Fundaciones**", Consejo Profesional de Ciencias Económicas, Buenos Aires, Argentina.



DEFINICIONES BÁSICAS²

Cada grupo u organización tiene su ‘mirada’, su enfoque sobre lo que considera como cultura, como cultura comunitaria. Desde este texto **alentamos a que cada grupo se piense y piense SU propia definición de cultura**. Lo que incluimos a continuación, como marco de esta Guía, son algunas definiciones ‘institucionalmente legitimadas’ que, desde el Programa Puntos de Cultura, consideramos relevantes:

Cultura

“La cultura puede considerarse, actualmente, como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden.” Declaración de la comunidad internacional en la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales (México, 1982).

Derechos culturales

“Los derechos culturales son parte integrante de los derechos humanos, que son universales, indisociables e interdependientes. El desarrollo de una diversidad creativa exige la plena realización de los derechos culturales, tal como los definen el Artículo 27 de la Declaración Universal de Derechos Humanos y los Artículos 13 y 15 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Toda persona debe tener la posibilidad de expresarse, crear y difundir sus obras en la lengua que desee y en particular en su lengua materna; toda persona tiene derecho a una educación y una formación de calidad que respeten plenamente su identidad cultural; toda persona debe tener la posibilidad de participar en la vida cultural que elija y conformarse a las prácticas de su propia cultura, dentro de los límites que impone el respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales. Art. 5 de la Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural, donde se definen los ‘Derechos Culturales’ (2 de noviembre de 2001).

² Apelamos en este capítulo a definiciones que aparecen en diferentes documentos producidos desde Puntos de Cultura y desde organismos internacionales referentes en temas culturales. Principalmente: **“Puntos de Cultura. Una política Transformadora”** -Ministerio de Cultura, 2015- y **“Derechos Culturales”** -UNESCO, 2010-.

Cultura comunitaria

“Se trata de **expresiones comunitarias** que privilegian, en la cultura, los **procesos sobre los productos**; una cultura que vive y se renueva permanentemente en las comunidades, con el aporte de la gente, con la idea de que todos hacen cultura, y así aporta en la construcción de su territorio” (Cultura Viva Comunitaria). Se trata de una ‘cultura cotidiana’, de una *forma de ver y de hacer el mundo* enraizada en cada comunidad, en cada barrio, en cada territorio.

Organizaciones³

Entendemos a las organizaciones que promueven y conforman la cultura comunitaria, como “*espacios de construcción colectiva que expresan la identidad cultural de las comunidades en las que están insertas. Son lugares de integración social y producción de utopías, de deseos de mundos posibles y planteos de alternativas para su concreción*” (Benhabib, 2017). Estas organizaciones podrán estar ‘formalizadas’ (con personería jurídica) o no y podrán asumir diferentes formas:

- asociaciones civiles
- fundaciones
- sociedades de hecho
- comunidades indígenas
- organizaciones comunitarias
- clubes barriales
- centros culturales
- grupos diversos

³ Incluimos en este texto algunas definiciones originales del Programa Puntos de Cultura que, como en el caso de las organizaciones de cultura comunitaria, no se restringen a aquellas que forman parte del Programa.

Actividades

Entre las actividades desplegadas por las organizaciones que forman parte y promueven la cultura comunitaria, podemos encontrar un conjunto muy diverso de expresiones; entre las más relevantes:

1. Talleres de formación y difusión de diversas disciplinas: artes plásticas, artes visuales, artes aplicadas
2. Artes callejeras: murales, circo social, comparsas
3. Teatro comunitario
4. Medios de comunicación comunitarios: radio, gráfica (revistas, periódicos, cómics)
5. Producciones audiovisuales diversas: documentales, cortos, cine; cine itinerante;
6. *Expresiones del carnaval: murgas, comparsas, corsos*
7. *Proyectos vinculados a la identidad y los DD.HH*
8. *Actividad de visibilización y promoción de derechos: género, generacionales, otros*
9. *Emprendimientos productivos: artesanías, telares, producciones autóctonas,*
10. *Y muchas otras*

Las actividades pueden ser regulares u ‘ordinarias’ (se realizan con cierta periodicidad, de manera programada) o ‘extraordinarias’ (se realizan por única vez o excepcionalmente).

Destinatarias/os

Las actividades organizadas por organizaciones promotoras de cultura comunitaria, tienen como destinatarias prioritarias a las personas que viven y construyen día a día la comunidad de la que forman parte. Podrán ser destinatarias de la acción de las organizaciones quienes asistan a las actividades que ofrecen (talleres, eventos, u otras) y también quienes formen parte de la organización: talleristas, directivos, personal administrativo, gestoras y gestores del espacio, otras. Las organizaciones promotoras **son medio y son fin** de la cultura que promueven.

Objetivos

Las organizaciones persiguen diversos objetivos que podrán estar orientados a:

- El desarrollo **personal** de quienes participan en sus actividades (construcción de subjetividad, aprendizajes de destrezas, educación de la mirada)
- El desarrollo de la propia **organización** (mejora de la oferta de sus actividades, perfeccionamiento de su gestión interna, visibilidad, sostenibilidad)
- El desarrollo de la **comunidad**, de la sociedad toda (inclusión social, incremento de la participación ciudadana, revalorización de identidades locales, fortalecimiento de la democracia y del enfoque de derechos, entre otras)

En el Anexo 1 de este texto aparece un conjunto diverso de objetivos identificados por referentes de organizaciones de promoción de la cultura comunitaria.

Desde Puntos de Cultura, se pone especial énfasis en 4 objetivos perseguidos por las organizaciones (ver Anexo 6):

1. promover la inclusión social
2. fortalecer las identidades locales
3. favorecer acciones y espacios de participación ciudadana
4. apoyar producciones culturales de calidad

Adicionalmente, el Programa se adscribe y aporta con sus acciones al *Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos*⁴, asumiendo como objetivo general de sus acciones **la búsqueda de la igualdad de género**.

Resulta entonces de particular importancia para las organizaciones **revisar, discutir y tener cierta claridad sobre los objetivos que persigue**; una definición clave para pensar en un sistema de evaluación.



4 Plan Nacional generado y promovido desde el Instituto Nacional de las Mujeres y el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación desde el 2018.



SISTEMA DE EVALUACIÓN

Hablar de evaluación implica hablar de un **'sistema de evaluación'**. De un conjunto de normas, procedimientos y decisiones tomadas articuladamente, acompasadamente. Implica un **'plan de evaluación'**, con definiciones conceptuales, con tiempos, objetivos, actividades, personas involucradas, metodologías, recursos y resultados esperados. Implica disponer de recursos destinados a implementar el plan: **tiempo y energía para recabar información, procesarla, analizarla, sacar conclusiones y modificar la realidad** a partir de lo aprendido.

En adelante, compartiremos un recorrido en **3 etapas** por los aspectos más relevantes de la definición de este **sistema**. En el **Anexo 3, incluimos un ejemplo** que puede ayudarnos a relevar este proceso: una organización pensándose y generando aprendizajes a partir de un proceso de autoevaluación.

ETAPA 1: DISEÑO

¿Quiénes somos? ¿De dónde venimos?

Iniciamos el diseño del sistema de evaluación **reconociéndonos**. Las organizaciones tienen historia, marcas, hitos, procesos que conformaron lo que hoy son, lo que quieren ser. No todas las personas que son parte del grupo al momento de iniciar el proceso de evaluación conocen esa historia. Las personas cambian de función, se alejan, el grupo se transforma.

Una primera tarea en este camino es, entonces, conversar internamente y reconocerse como colectivo con historia, con anhelos cambiantes, con heridas y éxitos. Quiénes somos. **¿De dónde venimos.Cuál es nuestro origen, nuestra historia. Qué queremos lograr con nuestro trabajo?**

¿Cuáles son nuestros objetivos? ¿Qué hacemos para alcanzarlos?

Esta es una etapa clave del proceso de diseño. Una vez revisado el pasado y el horizonte anhelado, lo que queremos ser y hacer en el mundo (lo que habitualmente llamamos **visión y misión de largo plazo** de la organización), nos proponemos definir nuestro **objetivos de más corto plazo**, los más operativos, los que nos interesa revisar. ¿Qué pretendemos lograr como personas, como organización? ¿Qué aspectos de la vida de las personas, de la comunidad, de la política pública nos interesa contribuir a modificar? Como señalamos hace algunos párrafos, los objetivos pueden ser diversos; cada organización deberá definirlos con la 'mayor precisión posible', porque es sobre esos objetivos sobre los que posaremos nuestra mirada.

Definimos también en este punto las **actividades**, las acciones de corto plazo que realizamos para alcanzar los objetivos planeados. Y definimos sobre cuál/cuáles de ellas trabajaremos, cuáles revisaremos, analizaremos.

¿Cuáles son nuestras preguntas?

Una vez realizada esta tarea, podemos definir los aspectos de la acción de la organización nos interesa relevar, que necesitamos conocer, **¿en qué medida cumplimos con los objetivos que nos propusimos?**; definimos, entre todo lo que queremos observar, lo más relevante (**priorizamos**):

Lo que la acción de la organización produjo en las **personas**:

Por ejemplo: *¿Qué cambios concretos produjo en las personas que pasaron por la institución?*

Lo que produjo en la propia **organización**:

Por ejemplo: *¿Cómo cambiaron nuestras formas de trabajar y nuestra inserción en el barrio durante el último año?*

Lo que generó en la **comunidad** de la que forma parte, en la sociedad toda:

Por ejemplo: *¿Qué aspectos -tangibles o intangibles- de la vida del barrio se transformaron a partir de nuestra tarea comunitaria?*

Lo que buscamos analizar, habitualmente, está relacionado con los **objetivos** que nos propusimos como organización en determinado momento: al inicio de un año, de una gestión, de un ciclo de actividades culturales.

Evaluación y planificación son dos caras de la misma moneda. Mientras más precisa sea nuestra planificación (lo que queremos lograr), más precisa y certera será nuestra evaluación (*¿en qué medida logramos el objetivo propuesto?*).

¿Cómo responder a las preguntas? ¿Cómo relevar el cumplimiento de nuestros objetivos?

Indicadores

Los sistemas de evaluación intentan generar **evidencias**, pruebas que nos ayuden a reconocer con *cierta certeza* aquello que queremos descubrir.

¿Qué me **indica**, que las personas que participaron de nuestras actividades, modificaron su percepción del mundo, su subjetividad, a partir de asistir a los talleres que brindamos en nuestra organización? ¿Qué cambió en ellas? ¿Cómo sabemos que ese cambio se produjo como consecuencia directa de su participación en los talleres? Al hacernos estas preguntas, hablamos de **indicadores**.

¿Cómo encontrar una forma de registrar los cambios, que **trascienda nuestra percepción** sobre las situaciones que miramos, que evaluamos?

Los indicadores nos ayudan a responder esta pregunta. Podemos generar indicadores muy simples o más elaborados; que registren aspectos **cuantificables** (cantidad de asistentes a un evento) o **cualitativos** (variación en el nivel de satisfacción del público).

Cantidad + calidad

No siempre tenemos la posibilidad de cuantificar las transformaciones ocurridas a partir del trabajo de las organizaciones sociales; más complejo aún resulta cuando se trata de modificaciones de 'actitudes y aptitudes', de cambios **intangibles**, *de formas de ver y de hacer el mundo* -la cultura-.

Las apreciaciones cuantitativas y las cualitativas no son incompatibles: son formas de comprender la realidad que **se complementan**.

Si cerca de la mitad de las personas que asisten a nuestro taller de teatro, participaron sólo del **50% de las clases** este año (10 de 20); eso nos está diciendo algo, porque aquellas personas que no asistieron al proceso completo se han perdido buena parte de los contenidos que proponíamos. Pero al mismo tiempo su participación en las 10 clases a las que sí asistieron han generado resultados excelentes; se ha notado una transformación fenomenal en la forma de trabajar del grupo, de expresarse, de participar grupalmente, de comprender la obra que han estado ensayando durante el año. Esta singularidad también es importante y complementa la lectura cuantitativa reflejada en el número de asistencias al taller; **cada experiencia** vale.

Estamos en este punto -como siempre sucede en los procesos de diseño de sistemas de evaluación-, ante una decisión institucional: ¿qué valora más quién evalúa? ¿que las personas asistan a los encuentros **-resultados-**, o que aprendan y desarrollen una excelente técnica actoral **-efecto-**?, ¿o quizá que transformen su mirada del mundo, del trabajo grupal, de la relevancia de la expresión corporal en el desarrollo de su subjetividad **-impacto-**?

Lo 'cuanti' y lo 'cuali', lo estadístico y lo singular, lo superficial y lo profundo, la planilla de Excel y el relato de vida.

Entre estas tensiones nos dirigimos a la hora de evaluar; buscamos equilibrio. Y consideramos, claro está, el interés de **quien define las preguntas** de la evaluación, que claramente deberían tener como protagonistas a las organizaciones, pero que también se ven influenciadas por quienes **financian**, por quienes **difunden**, por el 'medio cultural', por la política pública, etc. El peso de lo cuantitativo es innegable, pero: ¿cómo sumar a los números vida, emoción, singularidad, profundidad?

Entran en juego, en este punto, las **técnicas de recolección** de información y las **fuentes** donde abrevaremos para conseguirlas, y éstas varían según el plano de análisis.

Tres planos de análisis

Para avanzar en la definición de los indicadores, necesitamos tener en cuenta que existen tres planos de análisis que se articulan en un sistema de evaluación, que se entrelazan al observar y revisar nuestra tarea:

1. Los **resultados de nuestras actividades**: se trata de mirar en qué medida cumplimos con la acción puntual que planificamos; el taller de teatro: ¿lo realizamos en tiempo y forma? ¿asistió la gente que pensamos que asistiría? ¿se coordinó con la calidad esperada? Un momento, una actividad, un resultado. Una mirada de *corto plazo*, instantánea.
2. Los **efectos producidos a partir de las actividades que realizamos**: analizamos en este plano lo que la actividad provocó en las personas que asistieron, que trabajaron en ella: ¿qué nuevas actitudes y aptitudes consiguieron las personas que asistieron al taller de teatro? ¿eran las que esperábamos? ¿las personas que participaron están más sueltas, expresivas, comprometidas, interesadas, técnicamente más preparadas? Aquí necesitamos una evaluación más aguda que requerirá de unas metodologías más precisas –avanzaremos sobre ellas más adelante-. Se trata de una mirada de *mediano plazo*, un poco más pausada.
3. El **impacto generado** -en las personas, en la organización, en la comunidad- a partir de un conjunto de actividades: aquí nos toca observar más detalladamente e intentar distinguir las transformaciones más ‘estructurales’ generadas por nuestro quehacer: ¿qué cambió en la vida de las personas a partir de su participación en el taller de teatro? ¿qué aspecto de su subjetividad, de su mirada del mundo, de la manera de construir sus vínculos se desarrolló, se transformó? ¿qué esperábamos que sucediera con ellas y qué sucedió en realidad? Aquí necesitamos más tiempo. El impacto es algo que no se aprecia al minuto de concluir una actividad; debemos dejar madurar los efectos, ver cómo se asimila lo vivido por las personas, por los grupos, por la comunidad que se ve afectada por la actividad cultural que proponemos. Se trata de un análisis de más *largo plazo*.

Un sistema de evaluación articula los tres planos: **resultados, efectos e impactos**.

Los **indicadores** que necesitamos para relevar nuestro desempeño en el logro de cada uno de los objetivos que nos propusimos, debemos identificarlos particularmente en cada situación, en el marco de cada organización, para cada caso particular (singularidad). No obstante esto, en los Anexos de este texto compartimos un ejemplo en el que presentamos algunos objetivos e indicadores que pueden ayudarnos a pensar en nuestro sistema (Anexo 3). También adjuntamos, a manera de ejemplo, una matriz elaborada por el Programa Puntos de cultura en la que se aprecian objetivos y propuestas de indicadores pensados desde el Programa (Anexo 6).

¿Cómo relevamos la información que necesitamos?

Hay numerosas formas de reconocer los cambios, las transformaciones de aquello que nos interesa relevar –personas, grupos, comunidades, políticas-. A la hora de decidir la selección de **‘herramientas de recolección de información’** que utilizaremos, será necesario considerar:

- a. Que la herramienta seleccionada esté a nuestro alcance y **sepamos utilizarla** (por ejemplo: ¿tenemos en nuestra organización el conocimiento necesario para administrar sistemas informáticos de última generación o test psicológicos complejos?)
- b. Que la operación de recolección de información sea accesible, acorde a **los tiempos y disponibilidad de recursos** que poseemos (por ejemplo: ¿con qué número de personas disponemos para realizar encuestas de satisfacción a las cientos de personas que asisten a los eventos que organizamos? ¿quién procesará luego esas encuestas?)
- c. Que la herramienta sea, efectivamente **pertinente para relevar** lo que nos interesa relevar (por ejemplo: el video de una actividad cultural, ¿alcanza por sí solo para relevar las transformaciones personales que suceden a las personas que participan de esa clase, de ese taller?)

Al mismo tiempo, debemos considerar el sitio al que recurriremos para buscar la información que necesitamos, para aplicar nuestra herramienta de recolección: la **f fuente de información**. Las fuentes pueden ser *primarias o secundarias*. Las primeras, son aquellas personas o situaciones directamente afectadas por las actividades que desarrolla nuestra organización (quienes asisten a nuestros talleres y eventos, quienes construyen día a día la organización y otras); las segundas, se conforman por información ‘de segunda mano’ generada sobre lo que queremos relevar (informes, notas periodísticas, memorias).

Así como lo ‘cuanti’ se complementa con lo ‘cuali’, la información primaria se complementa con la secundaria. Tenemos que evaluar con claridad a qué fuente tenemos acceso, y cuáles son pertinentes para aplicar nuestras herramientas de recolección de información. Una entrevista directa a las personas que participaron de nuestros talleres puede ser una buena herramienta aplicada a una fuente primaria, y complementarse con registros de asistencia a clases o test vocacionales realizados por fuera de nuestra organización (fuente secundaria).

¿En qué tiempos realizaremos la evaluación?

A esta altura del proceso de diseño, ya acordamos lo que queremos relevar sobre nuestra tarea (preguntas principales y **objetivos** de la evaluación), qué miraremos para responder esas preguntas (**indicadores**) y definimos también qué información queremos conseguir y cómo la relevaremos (**herramientas y fuentes**). Corresponde en esta instancia definir los **tiempos** del sistema que diseñamos. Hay básicamente tres momentos claves:

El primero: la **evaluación ex ante**. ¿Cómo han llegado a nuestra organización las personas que participan de nuestro grupo de teatro? ¿Qué nivel de participación existe en esa comunidad con la cual queremos trabajar promoviendo su involucramiento en los asuntos culturales del territorio? ¿Qué características distinguen a esa política cultural que intentamos modificar a través de nuestras acciones de incidencia? No podremos evaluar el desempeño de nuestra tarea (si logramos o no lo que nos propusimos) si no tenemos una *foto inicial* de la situación que intentamos

transformar. Este es el momento previo al inicio de nuestra actividad; es donde se construye la llamada **'línea de base'** (inicio de la programación anual, inicio del trabajo para incidir en la modificación de una norma, inicio de una tarea de desarrollo comunitario, etc.)

El segundo: el **monitoreo de proceso**. ¿Cómo se van desarrollando las actividades programadas para el año? ¿Qué aspectos de la gestión cotidiana de la organización necesitamos ajustar, modificar? En este plano de análisis, nos abocamos a dar seguimiento más o menos periódico a nuestras actividades. Nos concentramos en revisar la gestión de la organización y no tanto su impacto social. Aquí no revisamos particularmente lo que hacemos, sino **cómo** lo hacemos. El monitoreo se programa y es continuo. Cada organización define si lo realiza regularmente (una vez al mes, por ejemplo) o luego de cada actividad, o en determinadas fechas claves de cada año.

El último momento lo podemos dividir en dos: la **evaluación final** y, junto a ella, o separada por algún tiempo, la **evaluación de impacto**. ¿Qué pasó con todo aquello que nos propusimos? ¿Lo logramos? ¿En qué medida? ¿Cómo ha variado la situación de las personas que nos acompañan en nuestras actividades, de aquella comunidad, de aquella política, al final del proceso de trabajo que generamos, que desplegamos? Es el tiempo del cierre del proceso evaluado; podemos tomar para ello el desarrollo de un proyecto, un tiempo determinado (un año, por ejemplo), o el cierre de un ciclo (una actividad que venimos desarrollando sostenidamente desde hace un tiempo).

La organización de estos momentos depende de nosotros, de lo que tomemos para evaluar, pero en todo los casos, tendremos que considerar los tres momentos de la evaluación: la **ex ante, el monitoreo, y la final**. La evaluación final podrá dividirse en dos, si es que necesitamos (y podemos) analizar el impacto de nuestras acciones un tiempo después de finalizadas (lo cual consideramos ideal).

¿Qué recursos precisamos para evaluar?

Las evaluaciones requieren de tiempo, energía y dinero. Podemos reducir al máximo el costo de las acciones que necesitamos realizar con aportes voluntarios (tiempo, conocimientos, materiales, espacios, equipos, etc.). Pero siempre deberemos considerar en nuestras planificaciones unos **recursos mínimos** para poder recabar y analizar la información que necesitamos: ¿quién tomará la entrevista inicial al joven actor? ¿quién realizará la entrevista al final de su proceso?, ¿quién contará las personas que asistan a nuestros eventos culturales?, ¿en qué sistema procesaremos la información que recojamos?, ¿qué tiempo de cuántas personas necesitamos para hacer efectivas nuestras reuniones de monitoreo periódico de actividades?

En ocasiones, las actividades de evaluación son financiadas por los propios proyectos de las organizaciones (se destina un rubro para ello), pero lo más frecuente en organizaciones de base comunitaria, es que sus propios integrantes organicen sus recursos para poder desarrollar las actividades que se requieren.

ETAPA 2: IMPLEMENTACIÓN

Ya sabemos qué mirar, qué evaluar; sabemos qué indicadores relevar, con qué herramientas desplegar ese relevamiento; sabemos en qué tiempo realizar la evaluación y con qué recursos. Estamos listos para llevar adelante aquello que diseñamos.

Es el momento de poner en práctica lo que pensamos. Las personas designadas para implementar la evaluación se ponen en marcha y la realizan. Las encuestas, las reuniones, los talleres, las entrevistas, etc. La 'maquinaria' está andando. Se trata de un proceso de **aprendizaje colectivo** que derivará en datos concretos, pero que será de utilidad en sí mismo: la organización pensándose a sí misma, rescatando sus éxitos y sus fracasos, sus puntos fuertes y sus debilidades; haciendo consciente su tarea.

Los datos se recogen y se ponen a disposición. Hay que ver ahora qué hacemos con ellos.

ETAPA 3: COMUNICACIÓN Y USO DE LOS RESULTADOS

¿Qué haremos con lo que aprendemos durante la evaluación?

Las evaluaciones nos ofrecen aprendizajes, como señalamos varias veces en este texto. ¿Qué hacemos con esos aprendizajes? La pregunta es relevante. Lo que aprendamos debería sernos de utilidad, debería ser información que nos permita cambiar, mejorar.

Pero para que eso suceda, deberemos generar algunas condiciones:

- a. El proceso debe ser **transparente y legítimo**; debe estar acordado por las personas que conforman la organización, al menos por quienes la conducen. De nada nos servirá un documento de evaluación que sea boicoteado luego al interior del grupo.
- b. El proceso debe tener cierto **rigor profesional**; en la medida en que las evidencias sean relevadas y analizadas con seriedad y cierta metodología asumida y comprendida por todas y todos, más posibilidades tendremos de que los resultados sean inobjektivos.
- c. Deberemos garantizar una instancia de análisis de resultados y elaboración de **propuestas de cambio**; la evaluación nos muestra lo que sucedió con las personas, con las organizaciones, con el medio en el que realizamos nuestra tarea, pero no nos ofrece las propuestas de mejora que necesitamos implementar para mejorar nuestro desempeño.

Comunicar, analizar y proponer cambios a partir de lo aprendido, es una parte vital de un sistema de evaluación.

¿Cómo compartiremos los resultados? ¿Para qué? ¿A quiénes?

El proceso de evaluación culmina una vez que el análisis de los resultados se transforma en un **INFORME DE EVALUACIÓN**. Un informe que puede ser breve, sintético, claro; que debe ser accesible para todas las personas involucradas en el desarrollo de la organización.

Los resultados son material de trabajo para el grupo, información para quienes apoyan al grupo. Material de difusión para quienes han venido compartiendo el camino (participantes de actividades, público, comunidad toda).

La realización del informe final implica un esfuerzo de redacción, de narración. Las formas de narrar pueden variar pero, sea cual fuere (texto, video, presentación, etc.) **debe ser precisa, comprensible**.

Se trata de material de trabajo: debe reflejar con fidelidad los logros alcanzados, los temas sensibles, los aspectos que requieren de mejora. No se trata sólo de una matriz de resultados, es más bien una narración que combina los aspectos cuantitativos y los cualitativos que surgen del análisis realizado.

Pero el informe en sí mismo no tiene valor alguno si es que no se convierte en material de discusión, de análisis, de cambio, y para que ello suceda necesitamos pensar en mecanismos para compartir y utilizar el material:

- a. Reuniones de presentación y discusión (internas y con otras organizaciones y personas)
- b. Difusión a través de redes sociales (nuestra página web, facebook, etc.)
- c. Impresión y difusión de los resultados (a las personas que asisten a nuestras organizaciones, a las personas y organizaciones que nos financian)
- d. Realización de evento abierto de presentación de resultados

La evaluación debe producir conocimiento sobre lo que hacemos; ese conocimiento debe ser compartido y discutido; y de esas discusiones deben surgir propuestas de cambio, de mejora.

Se trata de un proceso que llega a su fin con los cambios incorporados a la vida de la organización. Un proceso que, poco después, deberemos retomar.



EN SÍNTESIS

Aquí culmina esta guía o herramienta de gestión.

Un documento que tiene como objetivo ayudarnos a pensar y llevar adelante el diseño de un sistema de evaluación para nuestras actividades culturales, para nuestras organizaciones.

Se trata, en síntesis, de definir con simpleza un puñado de interrogantes:

¿Quiénes somos, de dónde venimos, qué hacemos?

¿Cuáles son nuestros objetivos, nuestras preguntas?

¿Cómo respondemos a las preguntas?

¿Cómo relevamos la información que necesitamos?

¿En qué tiempos realizaremos la evaluación?

¿Qué recursos precisamos para evaluar?

¿Qué haremos con lo que aprendemos durante la evaluación?

En la página que sigue incluimos una síntesis de los **“10 Pasos a Seguir”** para pensar y llevar adelante el proceso de evaluación. Una guía resumida de los puntos que trabajamos con detalle en este documento.

Nos despedimos remarcando tres cuestiones claves para pensar la evaluación:

La evaluación es **un proceso más dentro de la organización**. Así como programamos las actividades, gestionamos los fondos para realizarlas, comunicamos e invitamos a personas para que asistan, difundimos los resultados del trabajo. Mientras todo eso sucede, vamos recabando información para evaluar.

Planificar y evaluar son dos caras de la misma moneda.

En ambos casos, necesitamos disponer de **tiempo y de recursos**.

La evaluación podrá mostrarnos aspectos cuantitativos de nuestro trabajo, que se complementarán necesariamente con evidencias cualitativas.

Y todo esto, finalmente, **deberá servirnos para cambiar**, para mejorar nuestra tarea, para transformar de la mejor manera posible la realidad de la que somos parte.

PROCESO DE EVALUACIÓN - 10 PASOS

ETAPA 1: DISEÑO		
1	¿Quiénes somos? ¿Cuáles son nuestros objetivos?	Recobramos nuestra historia, los orígenes, los fundadores, la trayectoria, la línea de tiempo de la organización. Ponemos sobre la mesa nuestros objetivos institucionales. Los que dan sentido a nuestro trabajo.
2	¿Qué hacemos para alcanzarlos?	Enumeramos las acciones/actividades que realizamos para alcanzar esos objetivos (recitales, talleres, cursos, muestras...)
3	¿Cuáles son nuestras preguntas?	Nos planteamos preguntas relacionadas con los objetivos planteados, con las actividades realizadas.
4	¿Cómo responder a las preguntas?	Definimos los indicadores que nos ayuden a relevar en qué medida cumplimos con los objetivos, que ayuden a respondernos las preguntas.
5	¿Cómo relevar el cumplimiento de nuestros objetivos?	Para mirar aquellas cuestiones que nos interesa mirar (indicadores), definimos las herramientas de recolección de información y las fuentes .
6	¿En qué tiempos realizaremos la evaluación?	Definimos aquí el lapso de tiempo que tomaremos para revisar lo que hacemos. Cuándo iniciaremos el proceso de evaluación y cuándo lo culminaremos.
7	¿Qué recursos precisamos para evaluar?	Nos toca organizar los recursos ; designar las personas que realizarán la tarea, asignar los recursos necesarios para hacerla (dinero, espacio, infraestructura, equipos...)
ETAPA 2: IMPLEMENTACIÓN		
8	¿Cómo recogeremos la información?	Recabamos la información/datos que necesitamos a través de nuestras herramientas (planillas, encuestas, cuadernos de notas, entrevistas, etc...)
ETAPA 3: COMUNICACIÓN Y USO		
9	¿Qué haremos con lo que aprendamos durante la evaluación?	Organizamos el resultado de la evaluación; analizamos los datos relevados. Elaboramos el ' informe de evaluación'.
10	¿Cómo difundiremos los resultados? ¿A quiénes?	Organizamos los espacios para compartir ese informe: reuniones, comisiones directivas, difusión en medios de comunicación, y compartimos ese resultado.

ANEXO 1

OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES

Durante un taller de trabajo realizado a fines de 2018, con la participación de 50 referentes de organizaciones que forman parte de la RED de Puntos de Cultura, se identificó un conjunto de objetivos perseguidos por las organizaciones. Entre ellos, aparecen los siguientes:

- a. Valorizar, construir y desplegar proyectos colectivos (lo colectivo como valor)
- b. Construir y reconstruir tejido social (las redes de encuentro entre personas y organizaciones como valor)
- c. Abrir y poner a disposición espacios de creación (creación artística como valor)
- d. Participar y fortalecer procesos de reconocimiento de la identidad y el desarrollo local (barrial, comunitario)
- e. Generar y sostener espacios de trabajo y realización humana (remunerado y voluntario)
- f. Contribuir a potenciar una cultura democrática (abierta, solidaria y participativa)
- g. Reconocer y valorar la diversidad cultural (étnica, de género, generacional, etc...)
- h. Aportar al reconocimiento de derechos (culturales, sociales, personales) y al fortalecimiento de una cultura ciudadana.
- i. Modelar propuestas alternativas e incidir en las políticas públicas (a partir del trabajo realizado a nivel comunitario y de la RED de organizaciones de Puntos de Cultura -*nuevas formas de ver y de hacer...*-)
- j. Disminuir la violencia de género, social e intrafamiliar (a través del trabajo en actividades artísticas / culturales - mensajes, transmisión de valores...)
- k. Generar espacios de igualdad, integración y cohesión social (+ igualdad de oportunidades, particularmente en zonas/barríos de alta vulnerabilidad social)
- l. Desarrollar capacidades valiosas no reconocidas en personas y comunidades (empoderamiento, reconocimiento y potenciación de capacidades artísticas)
- m. Dar voz a personas de la comunidad, que les permitan sacar a la luz problemáticas comunes y favorecer así la mejora del espacio público.

ANEXO 2

BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

- Benhabib, 2017; *“Puntos de Cultura en la Argentina. Fortaleciendo la Cultura Comunitaria en todo el país”*, en Calleja, G. “Antología: Reflexiones sobre financiamiento cultural”, Ediciones del Parque, Tucumán.
- Benhabib, 2018; *“Puntos de Cultura. Dinámica de lo impensado”*. Artículo publicado en Prato, A. V y Segura M.S. “Estado, Sociedad Civil y Políticas Culturales. Continuidades y rupturas en Argentina entre 2003 y 2017” RGC libros, Caseros.
- Bombarolo, 2016; *“Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales”*, en *‘Manual de Gestión para Asociaciones Civiles y Fundaciones’*; Consejo Profesional de Ciencias Económicas, Buenos Aires, Argentina.
- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU, 2018); *“La cultura en los objetivos de desarrollo sostenible. Guía práctica para la acción local”*; Barcelona, España.
- Instituto Nacional de las Mujeres, 2018; *“Plan de igualdad de oportunidades y derechos”*; Presidencia de la Nación, Argentina:
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/texto_piod.pdf
- **Ministerio de Cultura de la Nación, 2015**; *“Puntos de Cultura, una política transformadora. Relevamiento y análisis del impacto territorial*, Ministerio de Cultura de la Nación, publicación digital; Buenos Aires, Argentina.
- **Naciones Unidas, 2010**; *“Derechos Culturales”*, Documentos Básicos de Naciones Unidas, UNESCO 2010, Bilbao, España.
- **Turino, 2013**; *“Puntos de Cultura. Cultura viva en movimiento”*; RGC Libros, Buenos Aires, Argentina.
- **UNESCO, 2005**; *“Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de la expresiones culturales”*; UNESCO, París, Francia.
- Página web de **Ibercultura Viva**: <http://iberculturaviva.org/?lang=es>
- Página web de la Secretaría de Cultura de la Nación; **Programa Puntos de Cultura**: <https://puntos.cultura.gob.ar/>

ANEXO 3: EJEMPLO MÚSICA CORAL PARA LA COMUNIDAD

LA ORGANIZACIÓN



CORAL DEL SUR es una organización 'de hecho' constituida en 1990 por un grupo de madres y padres de una escuela pública de la localidad de González Catán, Provincia de Buenos Aires.

En su blog institucional se lee: "Nuestro objetivo es generar un espacio de contención social y disfrute personal a través de la música; queremos constituirnos en una organización democrática y eficiente que promueva los valores de la cultura local e incida en las políticas públicas que afectan el desarrollo de la cultura nacional"

En los últimos años el grupo creció; se incorporaron personas de otras escuelas y espacios del conurbano bonaerense; pasó de ser un grupo de alrededor de 12 personas a contar con más de 50 -entre coreutas, director, preparadora vocal, administradora y gestores-.

CORAL DEL SUR se 'semi profesionalizó': más preparación vocal, más gestión cultural, técnicas de administración, grabación de CDs, planificación anual, alquiler de estudio para ensayos, nuevos instrumentos, recitales planificados, obras solidarias, etc. De ser un pequeño coro vocacional cuyo objetivo era simplemente 'cantar', se fue transformando en una organización con una diversidad de objetivos, explícitos e implícitos.

Al cumplir los 25 años de trabajo, el grupo ha decidido revisar lo hecho para aprender y readecuar su forma de trabajar, de participar de la vida comunitaria.

OBJETIVOS Y PREGUNTAS

Luego de identificar numerosas cuestiones inherentes al desarrollo del coro –sus objetivos explícitos e implícitos–, el grupo decide **priorizar** y focalizar su evaluación en tres cuestiones:

¿En qué medida CORAL DEL SUR nos brinda un espacio de **contención afectiva, satisfacción y desarrollo personal** a quienes formamos parte del grupo? ¿Lo logra? ¿Para quiénes sí, para quiénes no? ¿Por qué? ¿Qué tenemos que mejorar?

¿Qué aspectos de la **gestión institucional** se han ido modificando y cuáles de ellas resulta necesario transformar/mejorar para que CORAL DEL SUR se sostenga en el tiempo e, incluso, crezca? ¿Cómo armamos nuestro calendario anual? ¿Cómo sostenernos económicamente? ¿Cuál es el nivel de participación en las decisiones que afectan a la organización?

¿Qué genera CORAL DEL SUR entre las personas que asisten a los espacios, festivales e instituciones comunitarias en donde ofrece su música? ¿Qué **transformaciones sociales** logramos a través de nuestra acción en la comunidad? ¿En qué medida difundimos y promovemos nuestro acervo cultural a través de nuestras presentaciones? ¿Qué cambia a partir de nuestra participación en redes y movimientos de coros vocacionales del país?

Para responder a sus tres interrogantes principales, CORAL DEL SUR decide verificar un conjunto de resultados, efectos e impactos derivados de su actividad de los últimos años, a través un abanico de indicadores simples.

En el plano de las **personas** –objetivo 1 seleccionado– el grupo decide verificar 3 cosas:

1. Asistencia a ensayos y conciertos (cantidad, frecuencia de asistencia de coreutas a actividades –resultados–)
2. Propuestas generadas en el grupo por sus participantes (nuevos conciertos, actividades solidarias, propuestas de encuentros grupales, nivel de estudio de piezas y realización de ejercicios vocales, aprendizajes personales –efectos–)
3. Satisfacción y desarrollo personal (modificación de actitudes y aptitudes, transformaciones afectivas, establecimiento de vínculos, identidad grupal, impacto en la salud mental y física de quienes integran el grupo)

En el plano **grupal** –segundo objetivo priorizado-, el grupo decide observar:

1. *Eficiencia en la organización de la agenda de ensayos y conciertos (frecuencia, asistencia/público, comunicación, repercusión, evolución de la cantidad/tipo de presentaciones, variación de la cantidad y ‘calidad’ de voces que ingresan y salen del coro –resultados de actividades-)*
2. *Repercusión del programa de trabajo en el desempeño coral (relación con las posibilidades del grupo, conformidad con la agenda propuesta, nivel de satisfacción con la evolución de la performance coral del grupo –efectos de la gestión interna-)*
3. *Evolución y perspectivas económico/financieras del grupo (evolución de ingresos en relación a los gastos –sede, director, preparadora vocal, viajes, comunicación.-, evolución de la cuota mensual en relación a los ingresos promedio del grupo, revisión de fuentes de ingreso adicionales a la cuota mensual –venta de CDs, cobro por presentaciones, donaciones, otras-, perspectivas financieras de mediano y largo plazo –impacto de la gestión económica en el sostenimiento de la organización-)*

En el plano de las transformaciones **sociales** generadas a partir de la acción del grupo –tercer objetivo propuesto por CORAL DEL SUR:

1. *Evolución de la cantidad y tipo presentaciones benéficas realizadas año a año (en asilos, hogares, albergues, espacios públicos) Junto con esto, la evolución de las becas ofrecidas por el grupo para coreutas que no tienen la posibilidad de costear su paso por la organización (montos, cantidades; actividades, resultados)*
2. *Evolución de cantidad de asistentes que vieron y escucharon CORAL DEL SUR. Repercusión de las actividades del grupo en medios de comunicación (barriales, comunitarios, locales, nacionales, escritos, radiales, televisivos, redes sociales); cantidad de menciones, tipo de repercusión (positiva, neutra, negativa; efecto de nuestros recitales)*
3. *Modificación en las políticas culturales orientadas a la promoción coral, sucedidas a partir de la acción de la Red Nacional de Coros Comunitarios –RNCC- (modificaciones presupuestarias, legislativas, operativas; impacto en las políticas públicas)*

LAS HERRAMIENTAS Y LAS FUENTES

CORAL DEL SUR es una organización pequeña, casi en su totalidad vocacional y sin recursos formados en técnicas de planificación y evaluación de programas, de organizaciones.

No hay mucho tiempo, no hay mucho conocimiento específico disponible.

En ese marco, el grupo identificó un conjunto de herramientas simples para recabar la información que precisa para responder a las preguntas que se formula.

En el plano de la evaluación del impacto del coro en las **personas** que lo integran, trabajará con dos herramientas:

- A. El registro de asistencias a ensayos y recitales (aportantes y becadas/os)
- B. Actas mensuales donde se reseña la actividad del coro (propuestas y otras)
- C. Entrevistas a coreutas y talleres internos
- D. Encuesta anual de satisfacción (con preguntas abiertas y cerradas para cada integrante y para el público asistente a los recitales)

En el plano de la **organización**:

- A. La programación anual (de los últimos 5 años)
- B. Los informes financieros anuales (de los últimos 5 años)
- C. Encuesta de percepción sobre el rol de CORAL DEL SUR en la comunidad

En el plano de la **comunidad**:

- A. Lista de asistentes a eventos en los que participó CORAL DEL SUR
- B. Artículos y notas periodísticas en las que se refleja la actividad del coro
- C. Programa de eventos solidarios en los que participó
- D. Documentos de política pública cultural orientada a la actividad coral

El grupo nombra a dos personas que se han ofrecido voluntariamente para acceder a las fuentes seleccionadas, administrar las herramientas de recolección definidas y recabar la información que se necesita.

LOS RECURSOS Y LOS TIEMPOS

Si bien CORAL DEL SUR cumple sus 25 años de trabajo, lo que el grupo decide evaluar es la performance de los últimos 5 y, especialmente, el desempeño de los temas que interesa mirar durante el año en curso.

Para ello, posee cierta información que le permite reconstruir la 'línea de base' de lo que sucedía en la organización 5 años atrás.

El grupo ha realizado tareas de monitoreo en sus reuniones de seguimiento mensuales (reuniones programadas que coinciden con el primer ensayo de cada mes), en las que ha tomado nota de la marcha de la gestión del coro.

Se propone para el final del año realizar una revisión exhaustiva de los temas que fueron priorizados para la evaluación.

Se cumple el final de un ciclo y evaluarán los resultados, los efectos y el impacto al finalizar dicho ciclo. Para ello, podrán comparar la situación final con lo que sucedía cinco años antes: la situación de los coreutas, la eficiencia de la organización, el impacto en la comunidad.

LO QUE APRENDIMOS - LO QUE CAMBIAMOS

Luego de un trabajo sostenido, de recoger la información y sistematizarla, de analizar los resultados, las personas responsables de organizar el proceso redactan y presentan, a través de un breve informe, al grupo de coreutas los aprendizajes y las propuestas de cambio. El informe resalta, entre otros, los siguientes aspectos:

Resumen de resultados - evaluación CORAL DEL SUR

Luego de algunos meses de trabajo, de recabar y sistematizar información diversa sobre el desempeño del CORO en los últimos años, podemos compartir algunos resultados relevantes:

1. El CORO ha logrado constituirse claramente en un espacio de contención afectiva y desarrollo personal para quienes forman parte de él. Tres datos demuestran esta afirmación: i. la permanencia de integrantes durante los últimos 5 años (92% de los que formaban parte al inicio del período, han permanecido en el CORO); ii. el nivel de asistencia a ensayos (el promedio de inasistencias a ensayos no supera el 5%); iii. la percepción de las y los coreutas (el 89% expresa que el CORO forma parte de los espacios afectivos más valorados en sus vidas, siendo aún mayor en el porcentaje en caso de las coreutas mujeres). No obstante este logro, un número importante de coreutas (34%) advierte cierto decrecimiento en el entusiasmo del grupo. Ante esto, proponen la revisión de las actividades corales, del repertorio y del programa de presentaciones.

2. El grupo considera que se ha logrado una buena organización, pero que resulta poco sostenible en el futuro si es que no se realizan cambios. Los ingresos crecen a un ritmo inferior al de la inflación (se han retrasado en un 38% en 5 años), y las decisiones corales se han ido concentrando cada vez más en el Director, la administradora y un pequeño grupo de coreutas (el cronograma de presentaciones del último año, por ejemplo, fue decidido por el 6% de las personas que integran la organización). Es posible que la baja de entusiasmo esté relacionada con esta merma en los espacios de participación. Para atender y resolver estos temas críticos, el grupo sugiere: a. reforzar la búsqueda de presentaciones 'pagas'; b. incrementar gradualmente la cuota mensual hasta saldar el retraso en relación a la inflación; c. restablecer el mecanismo de decisión asamblearia para la definición del calendario de presentaciones a partir del próximo año.

3. La acción social del CORO es uno de los puntos más valorados por todas y todos los integrantes del grupo. En los últimos 5 años, las presentaciones benéficas se han incrementado a un ritmo promedio de un 10% anual. Un crecimiento similar han tenido las becas para coreutas. Lo que no ha crecido es la cantidad de público que asiste a los recitales de CORAL DEL SUR, que se ha mantenido en un promedio de 50 personas (45% varones, 55% mujeres), por lo cual se sugiere reforzar la difusión de los encuentros en redes sociales (facebook, whatsapp, twitter e instagram). Según las encuestas realizadas al finalizar cada encuentro, el repertorio es muy valorado (87%), aunque como sugerencias, en las encuesta de satisfacción aparece la propuesta de inclusión de otros ritmos no explorados por el CORO, como el rock nacional y la murga uruguayo. Otro punto que surge del análisis, es la necesidad de revisar la participación del grupo en la Red Nacional de Coros; no se percibe claramente el sentido de esta participación a la luz de los resultados alcanzados (acciones concretas generadas por la RED), aunque se mantiene alto

el interés en ser parte de los colectivos de coros a nivel nacional (91% entiende que es necesario y valioso ser parte). Se propone, además, incidir en la RED para promover mayor equidad de género en la toma de decisiones del organismo, cuya comisión directiva está conformada en un 87% por directores de coro de sexo masculino.

Estos son sólo alguno de los resultados alcanzados.

Se propone, por último, la realización de una asamblea extraordinaria para abordar colectivamente estos y otros temas surgidos de la evaluación realizada.



ANEXO 4: EJEMPLOS EJERCICIOS - SISTEMA DE EVALUACIÓN ORGANIZACIONES DE PUNTOS DE CULTURA

Incluimos en las próximas páginas el producto de ejercicios realizados en un taller de trabajo compartido con tres organizaciones que participan de Puntos de Cultura:

MATEMURGA LA MINGA CLUB CULTURAL CENTRO COMUNITARIO OYITAS

El ejercicio permite reconocer *una forma de organizar* los diversos aspectos que componen un sistema de evaluación de impacto.

Es sólo un **EJERCICIO** realizado en un corto espacio de aprendizaje, pero puede aportarnos pistas sobre caminos para evaluar nuestro trabajo.

¡GRACIAS A LAS PERSONAS
Y ORGANIZACIONES QUE SE HAN
COMPROMETIDO GENEROSAMENTE
EN ESTA ACTIVIDAD!

MATEMURGA

MATEMURGA es un grupo de teatro comunitario que desarrolla sus actividades en el barrio de Villa Crespo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Tienen como **objetivo** *realizar teatro de la comunidad para la comunidad*.

A diferencia de elencos de teatro convencional, están muy atentos a la *participación* de los vecinos de la comuna.



Para lograr el objetivo, manifiestan tener una convocatoria permanente, es decir, la posibilidad de que las vecinas y vecinos se acerquen a la organización (funciones y ensayos abiertos) a través del 'boca a boca' y la difusión en distintos medios barriales -gráficos u orales, como radios comunitarias, etc.-

A la hora de plantearse **interrogantes** a resolver, la discusión gira en torno a:

- a. ¿en qué medida se conoce el trabajo de la organización?
- b. ¿cómo identificar espacios alternativos para la realización de funciones?
- c. ¿existen formas aún no exploradas que resulten más eficaces para la difusión y la convocatoria de más participantes?

Para dar respuesta a estas preguntas, la organización genera una serie de **indicadores**; los más relevantes:

- a. Asistentes a las funciones
- b. Nivel de participación en los ensayos
- c. Devoluciones del público a través del boca a boca y las redes sociales

Las **herramientas** que utilizan son:

1. registros de asistentes
2. encuestas para relevar el alcance de la organización articulaciones con otras organizaciones zonales o instituciones barriales
3. análisis/seguimiento de redes sociales

MATEMURGA se propone medir su impacto durante los períodos 2018/19. Están evaluando si lo harán voluntarios o personas contratadas especialmente para este fin y piensan realizarlo en el transcurso del primer trimestre del año 2020.

LA MINGA CLUB CULTURAL

LA MINGA CLUB CULTURAL es un proyecto de inclusión social y cultural que nace de la iniciativa de un grupo de amigos y colegas. Surgió en el año 2013 con la intención de desarrollar actividades artísticas, pedagógicas y comunitarias desde una mirada integral, abierta y diversa.



Cuenta con un espacio físico que le brinda las condiciones necesarias para albergar distintas propuestas y formatos para el fomento del desarrollo cultural: dictado de talleres de formación artística, organización de espectáculos (teatro, música y ciclos) y la producción de festivales callejeros.

Año a año va creciendo la oferta pedagógica y de espectáculos, así como la cantidad de personas que nos visitan. Desde su creación organiza ciclos de espectáculos permanentes en co-gestión con equipos de trabajo de trayectoria en distintos géneros.

Su **objetivo** es *generar una oferta cultural accesible y de calidad* (valor sugerido).

Las preguntas que surgen a la hora de pensar en el cumplimiento del objetivo, son:

- ¿Es adecuada la forma en que se establece el valor sugerido?
- ¿Cómo mantener nuestro espacio manteniendo el valor sugerido?
- ¿Son adecuadas las formas de comunicación utilizadas?

El aspecto principal a relevar como **indicador** es el nivel de *comprensión del valor sugerido* por parte de los y las asistentes y participantes a talleres y eventos, y si los mecanismos a través de los cuales se decide el valor de las actividades son los correctos.

En cuanto a las **herramientas**, la organización cuenta con:

1. planillas de asistencia y cobro de talleres
2. planillas de asistencia e ingreso a espectáculos
3. encuesta a los asistentes
4. libro de sugerencias (próximamente)

En cuanto a los **recursos y tiempos**, se evaluará el año 2018. Los encargados de la evaluación serán los equipos que componen las diversas áreas de la organización.

CENTRO COMUNITARIO OYITAS

La organización está ubicada en Villa Celina (La Matanza, Provincia de Buenos Aires). Nació como comedor infantil en el año 2001. El primer comedor se llamó Felisol, ubicado en el barrio Sarmiento. Luego se abrió otro, La Esperanza. Más tarde, se fundó el comedor Kantuta en el barrio 17 de Noviembre, que estuvo abierto 9 años. El **objetivo** principal de la organización es *promover espacios de desarrollo cultural, introduciendo a los más pequeños en el proceso creativo e incentivando a los más grandes también*.



Se intenta alcanzar el objetivo a través de talleres participativos de dibujo y pintura, literatura y la realización de exposiciones itinerantes en el barrio y otros lugares.

Las **preguntas** que surgen a la hora de pensar la evaluación son:

1. ¿De qué manera ayudamos desde la institución a las niñas, niños y jóvenes a desarrollar su vocación artística?
2. ¿Nuestro espacio, es realmente un lugar de pertenencia?
3. ¿Construimos colectivamente? ¿Logramos que nuestros espacios culturales se desarrollen de manera inclusiva?
4. ¿Hemos logrado incrementar la participación ciudadana?

Los **indicadores** que podrían ayudar a responder esas preguntas son:

- a. aptitudes que demuestran los niños y jóvenes luego de participar en OYITAS
- b. desarrollo personal-búsqueda construcción de identidad en quienes participan
- c. modos de cooperación social, convivencia democrática y participativa
- d. nivel de asistencia a los talleres

Las **herramientas** a utilizar serán:

1. registro de asistencia diaria a OYITAS;
2. registro de propuestas anónimas presentadas;
3. evaluaciones personales y grupales (realizadas por los niños y jóvenes- por sus docentes);
4. entrevistas personales y grupales que apunten a relevar el grado de satisfacción personal y grupal.

Los **recursos** a utilizar para realizar la evaluación (sólo para el año 2018) serán:

- a. asambleas participativas (niños-jóvenes-docentes-madres-vecinos que participan diariamente) equipo técnico encargado de llevar a cabo las entrevistas
- b. integrante de OYITAS que trabajará en la integración de toda la información

ANEXO 5

OBJETIVOS, INDICADORES, HERRAMIENTAS: EJEMPLO

Se trata de un centro cultural barrial cuyo objetivo es promover la identidad local **1**, la solidaridad social **2** y la participación ciudadana **3**, a través de la formación y difusión de valores y expresiones barriales **4** (talleres, radio, charlas)

OBJETIVO A RELEVAR	CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS
¿En qué medida promovemos la 'identidad local'?	INDICADORES DE RESULTADO	
	Cantidad de talleres realizados	Calidad de talleres (coordinac./conten)
	Cantidad de asistentes a talleres	Alcance de la difusión de las actividades
	Horas de aire de la radio	Valoración de los oyentes
¿En qué medida promovemos la solidaridad social?	INDICADORES DE EFECTO	
	Evaluación de destrezas adquiridas	Nivel de participación en talleres
	Aprendizajes/opinión sobre charlas	Cantidad/variación de recomend. de oyentes
	Medición de audiencia radial	Valores transmitidos / identidad
¿En qué medida promovemos la participación ciudadana?	INDICADORES DE IMPACTO -tangibles e intangibles-	
	Transformaciones personales	
	Cambios / historia institucional	
	Modificaciones Cultura barrial/local	
HERRAMIENTAS BÁSICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	Para relevar indicadores tangibles	Para relevar indicadores intangibles
	Planilla de programación de actividades	Entrevistas a miembros de la organización
	Registro de talleres y charlas	Encuestas a asistentes a actividades + radio
	Programación radial	Talleres de intercambio con referentes locales
	Medición de audiencia radial	Historias de vida personalizadas
Información cultural en medios locales (revistas, diarios, radios)	Estudio etnográfico local -5 años-	

ANEXO 6

OBJETIVOS E INTERROGANTES PROPUESTOS DESDE PUNTOS DE CULTURA

Aspectos a tener en cuenta a la hora de formular las preguntas de la evaluación

OBJETIVO 1.	¿Promovemos/generamos espacios de integración y cohesión social?	¿Cuántas acciones?	¿De qué tipo?
	¿Generamos acciones/actividades que promuevan equidad de género?		
	¿Formamos en oficios/habilidades que faciliten el acceso al trabajo?		
	¿Generamos acciones/actividades que generen vínculos intergeneracionales?		
	¿Priorizamos el trabajo con 'sectores vulnerables'?		
Promover la inclusión social		¿Para cuánta gente?	¿De qué calidad?
Inclusión social		% Evoluc.	Casos

OBJETIVO 2.	¿Abrimos espacios de participación para la comunidad?	¿Cuántas acciones?	¿De qué tipo?
	¿Qué nivel de participación existe para la toma de decisiones de la organización?		
	¿Trabajamos en formación/sensibilización sobre derechos ciudadanos?		
	¿Qué acciones han fortalecido/generado espacios públicos de la comunidad?		
	¿Forma parte la organización de colectivos o movimientos ciudadanos?		
	¿Habilita canales de demanda de derechos -civiles, sociales, políticos...-?		
	¿Participa la organización en espacios o acciones de incidencia en políticas públicas?		
Favorecer acciones y espacios de participación ciudadana		¿Para cuánta gente?	¿De qué calidad?
Construcción de ciudadanía		% Evoluc.	Casos

OBJETIVO 3. Fortalecer identidades locales Identidad	¿Qué aspecto de la identidad local favorecimos con nuestras acciones?	¿Cuántas acciones? ¿Para cuánta gente? % Evoluc.	¿De qué tipo? ¿De qué calidad? Casos
	¿Qué nivel de decisión tiene la comunidad local en la elección de actividades?		
	¿Participamos en las decisiones de la comunidad de la que forma parte?		
	¿Qué actividades conjuntas realizamos con otros actores locales?		
	¿Realizamos acciones de preservación de patrimonio local? ¿Cuáles?		
	¿Rescatamos y valorizamos los mitos o historias locales/populares?		

OBJETIVO 4. Apoyar producciones culturales de calidad. Producción cultural	¿Qué producciones culturales promovimos/ realizamos/generamos?	¿Cuántas acciones? ¿Para cuánta gente? % Evoluc.	¿De qué tipo? ¿De qué calidad? Casos
	¿Generamos acciones de formación en disciplinas artísticas locales?		
	¿Valorizamos y reproducimos expresiones culturales locales?		
	¿Participamos en eventos culturales donde exponemos nuestra producción?		
	¿Hemos recibido reconocimientos institucionales por nuestra producción cultural?		
	¿Renovamos creativamente nuestros espectáculos y espacios formativos?		

Equipo de Puntos de Cultura:

Félix Bomparolo
Ana Goyochea
Moirá Rodríguez
Mariana Lagos
Geraldine Camjalli
Rodrigo Dácomo
Rosario Lucesole
Soledad Ayardi
Verónica Ciarlo
Silvana Fabbricatore
Florencia Pinto
Juan Díaz



Autoridades:

Alejandro Finocchiaro

Ministro de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología

Pablo Avelluto

Secretario de Gobierno de Cultura

Andrés Gribnicow

Secretario de Cultura y Creatividad

Paola Gallia

Directora Nacional de Cultura Comunitaria y Diversidad

Diego Benhabib

Coordinador de Puntos de Cultura

¿CÓMO MEDIR EL IMPACTO DE NUESTRAS ACCIONES?

