



**Beth Johnson**  
FOUNDATION  
*looking at ageing in new ways*

# “¿Cómo sabes que la Práctica Intergeneracional funciona?”

Una guía para iniciarse en la evaluación de la Práctica Intergeneracional

**Miriam Bernard**

(Centro de Gerontología Social, Keele University)

**Stephen W. Ellis**

(Instituto de Educación, Manchester Metropolitan University)

Mayo 2004



Este documento es una traducción del original en inglés titulado ‘*How Do You Know That Intergenerational Practice Works?*’. María Sáez Molero y Mariano Sánchez Martínez son los autores de esta traducción al español, que ha sido realizada con permiso de la Fundación Beth Johnson, editora del documento.

## Prólogo

En los últimos años ha habido un interés creciente en desarrollar proyectos y procesos que conecten las generaciones en beneficio mutuo. Este interés se ha desarrollado como resultado de un número de factores, entre los que se incluyen:

- Un reconocimiento del impacto del aumento de la esperanza de vida así como del cambio demográfico (La Sociedad Envejecida).
- Los cambios de economía en mutación y de los modelos de bienestar y el impacto que esto tiene sobre la sociedad.
- El cambio y la re-alineación de las estructuras familiares.
- El desarrollo comunitario, que vuelve a ser relevante, y la necesidad de enfoques socialmente inclusivos que puedan implicar a la comunidad en su conjunto.
- Una preocupación por la creciente distancia entre muchos jóvenes y mayores.
- La necesidad de percibir que tanto los jóvenes como los mayores son capaces de hacer una contribución valiosa y esencial a sus comunidades.

Estos enfoques han sido caracterizados, básicamente, como programas o prácticas intergeneracionales y es esta denominación la que usaremos en la presente publicación. La importancia de la práctica intergeneracional en la actualidad es reconocida a nivel mundial. Los miembros del Consorcio Internacional para los Programas Intergeneracionales proceden de los cinco continentes y comparten el reconocimiento de que no podemos dar por hecho que las relaciones tradicionales entre jóvenes y mayores no vayan a ser continuamente transformadas por el cambio social.

Para desarrollar nuestra comprensión de la práctica intergeneracional, el *Community Fund* y las Fundaciones Lloyds TBS para Inglaterra y Gales financiaron el establecimiento de un Centro Británico para la Práctica Intergeneracional, ubicado en el seno de la Fundación Beth Johnson, e inaugurado en Abril de 2001.

Desde su inicio, el Centro ha logrado crear redes, desarrollar una comprensión sistematizada de la práctica intergeneracional y proporcionar apoyo a profesionales, políticos e investigadores con el fin de facilitar una implicación más efectiva de estos en el tema.

En Junio de 2003, el Centro celebró, en la Universidad de Keele, su primer congreso británico. Con anterioridad a este evento los profesionales venían expresando un deseo creciente de información que abordase el tema de la evaluación desde una perspectiva intergeneracional. Durante el congreso se llevó a cabo un seminario que abordó el asunto de la evaluación más profundamente y que dio lugar a la creación de la presente guía.

Vaya nuestro agradecimiento expreso a las Fundaciones Lloyds TSB de Inglaterra y Gales por financiar la realización de esta guía. Esperamos que esta publicación, la primera de una serie que produciremos en los próximos dos años, sea una herramienta útil.

Alan Hatton-Yeo  
Director  
The Beth Johnson Foundation

## **Antecedentes y objetivos**

Hace unos quince años, en el Norte de Staffordshire, se detectó la necesidad concreta de preparar un documento para que quienes trabajaban en el sector del voluntariado se implicaran más fácilmente en el proceso de evaluar su trabajo (Bernard, 1990). Desde entonces, la Fundación Beth Johnson ha continuado realizando y expandiendo sus actividades y ha estado muy implicada en el desarrollo, la investigación y la evaluación de una serie de proyectos intergeneracionales (Granville, 2002; Ellis, 2003a, 2003b). El centro de la labor de la Fundación ha sido promover una mayor comprensión y respeto entre las generaciones. La práctica intergeneracional pretende basarse en los valiosos recursos que las diferentes generaciones tienen y que pueden ofrecerse entre sí y ofrecer a sus comunidades. Los artífices de este enfoque creen que se trata de una forma efectiva de abordar algunas prioridades claves del Gobierno tales como la construcción de comunidades activas, la promoción de la ciudadanía y la inclusión social, la regeneración de vecindarios y la atención a la desigualdad entre (inter), y a través de (multi) las generaciones (Beth Johnson Foundation, 2003a). Recientemente también, esa guía de evaluación inicial, junto con herramientas y técnicas de evaluación que se usan en las investigaciones en curso de la Fundación, fueron la base de un taller sobre evaluación celebrado en el congreso “Vecindarios para Todas las Edades: Trabajo Intergeneracional en el Reino Unido” (Ellis, 2003b). Una importante cuestión que surgió de este taller fue la petición de los profesionales de que la guía original fuera actualizada y se hiciera más específica y relevante para aquellos que trabajan en el campo de la Práctica Intergeneracional (PI).

## **El uso de la guía**

Si bien es cierto que esta nueva guía puede leerse y utilizarse en su totalidad, es importante recordar que no necesitas evaluar cada aspecto de cada proyecto. De hecho, quienes realizan la PI pueden usar la guía para centrarse en el o los aspectos que mejor encajen con sus necesidades y las de sus proyectos en cada momento.

En este sentido, cabe aclarar que ésta no es una guía sobre “cómo hacer” la evaluación. En la actualidad existen muchos otros textos de ese tipo –algunos de los cuales están incluidos en la sección de recursos que figura al final de este documento. Más bien, la guía está pensada como estímulo para grupos o individuos que están planteándose supervisar y evaluar su propia PI. En este sentido, esta guía es mucho más de evaluación interna, que es diferente de la evaluación impuesta desde fuera. No obstante, hay que reconocer que el ímpetu por establecer procedimientos de auto-evaluación suele provenir con frecuencia de presiones externas.

Esta guía también es el resultado de reconocer que hay una valiosa experiencia y conocimiento experto entre los trabajadores y voluntarios de la PI que pueden ser aprovechados y desarrollados en un contexto de evaluación, así como en el trabajo cotidiano que las personas realizan (BJF, 2003a). Con apoyo y orientación, la supervisión y la evaluación pueden y deben llegar a ser un elemento integral del funcionamiento de un proyecto/organización. En 2001, Granville (2002) identificó unos 200 proyectos intergeneracionales por todo el Reino Unido. Desde entonces,

se ha puesto en marcha, en la Fundación Beth Johnson, el Centro para la Práctica Intergeneracional (CPI) que, en el momento de escribir estas páginas, ya cuenta con información sobre unos 600 proyectos de PI en el Reino Unido.

## ¿Para quién es esta guía?

La guía es relevante para aquellas entidades e individuos que organizan, financian y ofrecen un enfoque intergeneracional en su trabajo. Tales organizaciones e individuos pueden desear, o necesitar, identificar los resultados producidos por un proyecto intergeneracional concreto. Entre los interesados en la evaluación pueden estar:

- los gestores del proyecto intergeneracional
- el personal y quienes llevan a cabo el proyecto
- los niños y jóvenes
- las personas mayores de generaciones intermedias o más envejecidas
- los grupos de voluntarios
- los centros escolares
- las autoridades locales
- los financiadores de la PI

## ¿A qué clase de proyectos de PI nos referimos?

Definir la práctica intergeneracional es extraordinariamente difícil y no hay, hasta ahora, una única definición ampliamente aceptada. En el contexto de esta guía, cuando hablamos de enfoques y proyectos intergeneracionales incluimos el trabajo realizado por distintas organizaciones sobre algunas o todas las siguientes áreas y temas:

- comunidades activas
- premios *Age Concern Millennium*
- *Area-Based Initiatives* (nota de los traductores: iniciativas financiados con fondos públicos que tratan de mejorar la calidad de vida y las oportunidades de personas que residen en áreas desaventajadas social o económicamente)
- ciudadanía
- redes comunitarias / participación cívica
- resolución de conflictos
- regeneración ambiental
- aprendizaje intergeneracional
- entendimiento cultural intergeneracional
- identidad local / sentido de solidaridad
- iniciativas de mentorización
- *Voluntarios Millennium*
- estrategias de renovación del vecindario
- exclusión e inclusión social
- *Experience Corps* (nota de los traductores: programa de voluntariado en el que personas mayores actúan de tutores y mentores de niños y prestan apoyo a su educación escolar)

- confianza, ayuda y apoyo mutuos

Por ejemplo, en el primer congreso nacional del Centro británico para la Práctica Intergeneracional, celebrado en la Universidad de Keele (BJF, 2003a) los asistentes presentaron talleres y comunicaciones sobre el uso de la PI en temas como: miedo a la delincuencia, ciudadanía, mentorización, reminiscencia y educación, diseño, financiación y evaluación de proyectos, artes intergeneracionales, seguridad de niños y adultos, desarrollo de la cohesión comunitaria y aumento del capital social.

## ¿Qué es evaluación?

Es importante aclarar desde el principio a qué nos referimos con la palabra evaluación y en qué se diferencia de investigación. Valerie Kuehne (2003: 1) considera que la **investigación** es “la búsqueda disciplinada de conocimiento” mientras que la **evaluación** “es el proceso que lleva a emitir juicios acerca de un programa basados en evidencias”. Casualmente, la literatura existente sobre PI incluye ejemplos tanto de evaluaciones como de investigaciones.

Complicando el cuadro aún más, Suchman (1967: 4) combina los dos términos y proporciona una definición de “investigación evaluativa” como la siguiente:

“un método para determinar el grado en el que un programa planificado logra los objetivos buscados. Este método indaga los medios por los cuales se ha producido el cambio y los signos gracias a los que puede reconocerse el cambio”.

Puesto que la evaluación es un asunto potencialmente extenso y complejo, existe el peligro de que pueda llegar a significar cualquier cosa dependiendo de cada persona. Por lo tanto, es importante aclarar las diferencias entre evaluación y otros términos relacionados tales como supervisión o monitorización.

En esencia, la supervisión trata de establecer un conjunto de procedimientos para recoger información sobre el funcionamiento cotidiano de una organización o de un proyecto. La evaluación, aunque obviamente está relacionada con la supervisión, consiste en valorar lo que ha ocurrido en términos de cosas como la calidad y cantidad de servicios ofrecidos.

También es importante resaltar que no hay una forma correcta de realizar la evaluación y que existen muchas maneras diferentes de evaluar. Wolf (1999), al escribir sobre cómo conseguir evidencias para evaluar los proyectos del *Arts Council*, identifica muchas de las formas y técnicas que se pueden usar, y entre las que se incluyen:

- cuestionarios
- cuestionarios semi-estructurados
- entrevistas uno a uno (directas)
- entrevistas grupales
- grupos de discusión
- grabaciones de audio
- grabaciones de vídeo

- diarios, cajas-comentario, paredes de graffiti y cuadernos de bitácora
- dibujos, cartas y diagramas
- técnicas participativas
- conjuntos de datos estadísticos
- asistencia a reuniones, observación y fotografías
- presentaciones, narraciones
- supervisión interna
- revisión de documentación y datos secundarios

Cada situación de evaluación también es única: es una mezcla de políticas, personas, historia, contexto, recursos, limitaciones, valores, necesidades, intereses y oportunidades. Pero recuerda que la evaluación no tiene que ser algo extraño y misterioso llevado a cabo por un tipo específico de ser humano llamado “investigador social” o “evaluador”.

## El proceso de evaluación

Algunas de las preocupaciones comunes, cuando uno se inicia en la evaluación de la PI, son las siguientes:

- *La evaluación me inquieta*
- *¿Será útil?*
- *¿Podemos permitirnos pagarla?*
- *¿Tenemos tiempo para hacerla?*

De igual modo, cuando la gente oye la palabra “evaluación”, con frecuencia, le llegan a la mente numerosas ideas. Éstas son algunas de las ideas con las que la gente asocia la palabra evaluación:

- Es algo que amedrenta
- Es algo relacionado con la política
- Se trata de demostrar que el dinero gastado ha merecido la pena
- Va sobre hechos y cifras, y no sobre sentimientos y significados
- Tiene que ver con portafolios y ordenadores
- En toda evaluación debe haber motivos ocultos

Aunque pueda parecer algo que asusta, de hecho el trabajo de evaluación es similar al de un proyecto dado pues supone realizar todo un proceso que supone el establecimiento de criterios con respecto a los cuales poder valorar el éxito y la efectividad de un proyecto o de un grupo de voluntarios. En otras palabras, si estamos interesados en saber si lo que hacemos funciona, cómo funciona, y si está consiguiendo lo que debía conseguir, la evaluación es el medio por el que podemos llegar a saberlo.

También debemos aprender lo que nuestros financiadores entienden por evaluación y, especialmente, los criterios de evaluación en los que necesitamos centrarnos con el fin de asegurar la financiación de nuestro trabajo intergeneracional (ver Hatton-Yeo, 2003). Por ejemplo, el *Children’s Fund* y el *Community Fund* son muy explícitos en lo que se refiere a sus criterios de evaluación y usan un “lenguaje

común” en cuanto a actividades, resultados, impacto, indicadores de éxito y objetivos (ver glosario de términos). Cualquier solicitud de financiación que quiera ser exitosa debe respetar esos criterios. Además, tiene que quedar claro que cualquier proyecto que se presente debe incluir la evaluación en el diseño desde el principio.

Por consiguiente, el proceso de evaluación debe ser sistemático. Además, tiene algunos componentes y fases identificables:

- establecer los antecedentes y el contexto;
- identificar los objetivos generales y específicos de la evaluación;
- analizar lo que podemos hacer para conseguir esos objetivos;
- establecer sistemas con el fin de recoger y analizar la información necesaria para valorar si esos objetivos se están consiguiendo;
- explorar los “resultados”; por ejemplo, quién sirve a quién, qué sienten mayores y jóvenes sobre el proyecto, si han cambiado sus vidas y si funcionó.

Este proceso puede ser cíclico y continuo, lo que implicará una retroalimentación sobre lo que funciona y lo que no, con el fin de modificar o cambiar el proyecto mientras aún esté en marcha. De forma alternativa, la evaluación se puede realizar de forma retrospectiva, después de que el proyecto o programa haya finalizado, y puede servir para orientar proyectos futuros.

Es muy importante tener en cuenta que la evaluación no sustituye el hecho de tener que elegir y tomar decisiones. Las evidencias producidas por una buena evaluación pueden orientar esas elecciones y decisiones y dotar a quienes tienen que tomarlas de un entendimiento más detallado de lo que se ha hecho y de sus efectos.

## **Pensando la evaluación de la PI: cosas a recordar**

- **Normalmente, la evaluación revela con precisión lo complejo que es el funcionamiento o el desarrollo de un grupo o proyecto de PI**

Si empezamos con la idea de que la evaluación lo hará todo más simple, entonces nos sentiremos frustrados y decepcionados. La evaluación no nos proporcionará respuestas sencillas. A la inversa, la evaluación tampoco debería ser excesivamente técnica o complicada.

- **La evaluación solamente es útil si se usa y se aplica**

Dejar los resultados de la evaluación arrinconados y cogiendo polvo sobre una estantería o en el archivador de alguien, no ayudará al proyecto o al grupo de PI a aprender y a progresar.

- **En evaluación, no existe el fracaso**

Es importante recordar que, con frecuencia, aprendemos tanto de algo que puede considerarse inútil (o un desastre) como de algo que constituye un éxito.

- **Evaluación significa compromiso**

Para que la evaluación ayude al desarrollo de un grupo o proyecto tiene que haber compromiso a todos los niveles: compromiso personal de los participantes en cuanto a por qué realizar la evaluación; compromiso de los gestores y colegas sobre el tiempo que exige la evaluación; compromiso de los financiadores de la PI sobre lo valioso de evaluar; y compromiso de todos y cada uno de los implicados para aplicar las lecciones aprendidas de la evaluación.

- **¡Evaluación significa intentarlo!**

La teoría y la práctica de la evaluación son importantes pero la única forma de aprender, realmente, es haciéndola. Cuanto más incorporemos la supervisión y la evaluación a la práctica cotidiana, más fácil será. También se convertirá en algo menos amenazante para las personas y se verá, simplemente, como otra herramienta para mejorar la práctica intergeneracional y compartir nuestros resultados con otros profesionales de la PI.

## **¿Por qué la evaluación es importante para las organizaciones de PI y para el personal de los proyectos de PI?**

¡La evaluación es importante por motivos positivos y no simplemente porque un financiador o un órgano directivo nos la pidan!

Lo que distingue la evaluación de otras formas de investigación es el propósito por el que ésta se hace. La evaluación persigue la acción, la implementación del cambio. Si sabemos algo sobre la evaluación y podemos demostrar que lo estamos usando de forma apropiada, esto nos puede ayudar a ir un paso por delante.

Existen todo tipo de razones por las que la evaluación es importante para las organizaciones y el personal de los proyectos. A continuación, damos diez poderosas razones por las que la evaluación es importante:

- **Para explicar cómo se desarrolla nuestro trabajo y cómo cambian sus metas**

Gran parte de la PI es de un tipo que inevitablemente se desarrolla, cambia y se adapta conforme progresa. Esto puede significar que el resultado final –o lo que nosotros acabamos haciendo- es a veces bastante diferente de nuestras intenciones originales. Esto no significa que lo que hacemos sea menos válido o útil. Sin embargo, si evaluamos lo que hacemos, la evaluación nos ayudará a comprobar si estamos consiguiendo o no nuestros objetivos generales y específicos, o por qué hemos decidido continuar (o detener) un proyecto concreto o una parte específica de un proyecto. La evaluación nos ayuda a explicar y justificar las razones de lo que hacemos, con lo que satisfacemos tanto a nuestros financiadores como a nosotros mismos.

- **Para ayudarnos a identificar lagunas sin cubrir**

A veces se producen duplicaciones en el sector de la PI, y la evaluación puede ayudarnos a mostrar que lo que hacemos es tanto apropiado como necesario. Puede

ayudarnos a aclarar los diferentes roles y responsabilidades, y puede facilitar comparaciones con otros proyectos de PI y otras organizaciones voluntarias. También puede indicar si nuestro trabajo o proyectos de PI podrían ser extendidos y replicados, de modo útil, en otros lugares (ver Ellis, 2003a).

- **Para nuestros clientes, consumidores o personas con intereses en el proyecto**

El sector de la PI debería estar interesado en la evaluación porque, en el fondo, estamos interesados en saber quién se beneficia del enfoque intergeneracional. Necesitamos preguntarnos si nuestra oferta cubre las necesidades y metas que los teóricos beneficiarios valoran realmente, o las que nosotros pensamos que valoran. También necesitamos demostrar que nuestro trabajo tiene un impacto, que le da valor al dinero invertido, y que es relevante en términos de los problemas más amplios a los que se enfrenta una sociedad envejecida en el siglo veintiuno.

- **Para nuestros voluntarios**

Voluntarios de todas las edades, con toda la razón, dicen que necesitan estar convencidos de que, por un lado, los organizadores de la PI saben lo que están haciendo y, por otro, que hay algo que ellos, los voluntarios, pueden hacer. La evaluación puede ayudarnos a aclarar estas cuestiones, motivando y demostrando a los voluntarios de la PI que ellos han hecho posible el cambio y que están “marcando la diferencia”.

- **Para responder de lo que hacemos**

Una gran parte de la beneficencia pública y, a veces, de la inversión financiera, va al sector del voluntariado, y la responsabilidad al respecto requiere algo más que conjeturas desinformadas o que un puñado de testimonios de los usuarios. Al ayudarnos a producir, con regularidad, informes y datos de calidad la evaluación nos permitirá ver lo efectivos y eficientes que somos. De hecho, hoy en día es un requisito de la mayoría de financiadores producir informes de supervisión y evaluación para responder de lo que hacemos y demostrar de qué ha valido el dinero invertido.

- **Como signo de nuestra profesionalidad**

La evaluación puede demostrar que valoramos el conjunto de recursos que se nos dan, sean estos financieros, personal, voluntarios, trabajadores contratados, locales, etc. Es vital mostrar que estamos utilizando esos recursos de forma efectiva y que hemos conseguido lo que queríamos conseguir (ver también Hatton-Yeo, 2003).

- **Como signo de compromiso**

Nos implicamos en la PI voluntariamente, no porque sea un deber estatutario o por dinero, sino porque creemos que es el tipo correcto de trabajo en el que implicarnos. Por tanto, tenemos que demostrar que estamos comprometidos con el logro de nuestros objetivos generales y específicos.

- **Para ilustrar el bien que decimos que hacemos**

Con demasiada frecuencia decimos que no se nos aprecia, que nuestra presencia se da por sentada y que nadie se da cuenta de lo que hacemos. Pero, ¿acaso nos hemos molestado en decírselo a alguien, o somos incapaces de hacerlo porque no hemos cotejado o evaluado la información que necesitamos para ello? La evaluación puede ayudarnos a hacer llegar nuestro “mensaje” a distintas audiencias, ya sean clientes, financiadores, personal, voluntarios o juntas directivas.

- **Para ayudarnos a asegurar la financiación**

Los requisitos de los financiadores son ahora mucho más estrictos y si usamos la evaluación por alguna o por todas de las razones antes mencionadas, a menudo ésta ayudará en la tarea de obtener fondos para otros proyectos. La evaluación demuestra a los financiadores que somos serios, que estamos comprometidos con el proyecto y que usaremos los recursos de la mejor forma posible. Tenemos que reconocer que los proyectos de PI están hoy en día mucho más orientados a unos objetivos que en los años 90. Sin embargo, una de las grandes cuestiones para nosotros no es sólo marcar casillas y conseguir grandes cantidades de estadísticas, sino saber cómo acumulamos evidencias cualitativas sobre los beneficios para usuarios y participantes. También hay que aprender todo un nuevo lenguaje sobre la “implicación del usuario” (ver glosario), y sobre cómo los usuarios pueden estar involucrados en la configuración de los proyectos (NCVO, 2003).

- **Para influir sobre y responder ante las políticas y la práctica**

Nuestros grupos y organizaciones de PI trabajan en un contexto mucho más amplio que el de un proyecto. Los cambios relacionados con la política, la financiación y la legislación nos afectan a todos, y la evaluación puede ayudarnos a responder, adecuada y efectivamente, a esos cambios (ver, por ejemplo, BJF, 2003).

Por último, ten en mente que la evaluación no es una tarea libre de valores: es inherentemente política, y puede poner de relieve tanto conflictos y dificultades como éxitos y consensos.

## **¿Qué estamos evaluando?**

Esta pregunta puede parecer simple pero es importante aclarar desde un principio qué es exactamente aquello en lo que nos interesa centrarnos en la evaluación. La evaluación solamente puede darnos una visión fragmentada: es improbable que tengamos el tiempo, los recursos o la energía para abarcarlo todo. Además, trabajamos con personas. Inevitablemente, esto significa que siempre habrá un grado de imprevisibilidad en la forma en que un proyecto se diseña, se implementa y se concluye. Por tanto, resulta crucial aclarar desde el principio cuál es el centro de atención de la evaluación.

Algunas de las cosas que podríamos estar interesados en evaluar son:

- La necesidad de un tipo concreto de enfoque o filosofía intergeneracional para el proyecto o trabajo. ¿Cómo un enfoque intergeneracional difiere, por ejemplo, de otras formas de voluntariado?
- El proyecto en sí mismo, en su totalidad o en parte. En este punto es crucial identificar claramente los objetivos generales y específicos de la evaluación. Intenta ser humilde en cuanto a tus objetivos: no pienses que la evaluación es cuestión de utilizar lo más moderno y avanzado. Por encima de todo, la evaluación debe ser controlable. Por tanto, los resultados y objetivos generales que te propongas deben ser mensurables y realistas. Establece unos objetivos generales claros, con un lenguaje claro y significativo (Hatton-Yeo, 2003: 7).
- El impacto y la actuación de todo o parte del personal implicado en políticas o procedimientos concretos de la PI. Hay que saber destacar las lecciones aprendidas y cómo tales lecciones pueden incidir en la PI futura.
- El coste-efectividad del trabajo, incluidas la gestión y estructura de la organización o proyecto –de nuevo, en su totalidad o en parte-.
- Qué voluntarios dejan de implicarse y qué piensan los participantes sobre ciertos proyectos de PI.

Recuerda que hay una diversidad de puntos de vista a tener en cuenta cuando se diseña una evaluación. Toda persona asociada a la PI, ya sea como voluntario, diseñando el proyecto o gestionándolo dentro de la organización, tendrá una percepción diferente sobre la PI. Además, éstos no tienen necesariamente una visión compartida de lo que es la PI, o lo que la PI trata de conseguir. Por tanto, debemos pensar con claridad, antes de empezar, qué tipo de evidencias vamos a reunir para demostrar el impacto del proyecto e incluir esto en nuestro plan del proyecto (Hatton-Yeo, 2003: 7).

Recuerda, también, preparar algunos controles (supervisión) para el plan de actividades del proyecto. Asegúrate que mides el progreso de tu proyecto en relación con dichos controles y reflexiona acerca de si el proyecto está cumpliendo con esos controles y por tanto se mantiene en el camino adecuado. Por ejemplo, el *Children's Fund* requiere, trimestralmente, informes de los resultados específicos que se están consiguiendo para los niños. Esto puede servirte de dos maneras: los informes trimestrales te proporcionan los controles de supervisión que necesitas y los criterios para presentar resultados pueden decirte cuál debe ser el núcleo de la evaluación.

## **¿Quién quiere la evaluación? ¡Todos!**

Hasta cierto punto tenemos que reconocer que la cuestión de quién quiere la evaluación puede condicionar lo que hacemos y cómo lo hacemos. Sobre todo, es así si la evaluación nos es impuesta desde fuera en vez de ser algo que nosotros mismos valoramos como una parte integral de nuestro trabajo y funcionamiento. Sin embargo, la evaluación es una herramienta esencial para las organizaciones de PI: nos ayuda a mostrar lo que funciona y lo que no. También nos ayuda a “exhibir” nuestro trabajo y contar a otros por qué la perspectiva de la PI es importante.

Además, nos ayudará a mejorar nuestro uso y nuestra comprensión de los programas intergeneracionales en el futuro.

Algunos o todos quienes mencionamos a continuación podrían querer que se hiciera una evaluación:

- Financiadores: autoridades locales, gobierno central, compañías y fundaciones.
- Jefes: directores de grupo, grupos de gestión, administradores, etc.
- El personal.
- Los voluntarios.
- Los clientes/consumidores.
- El público.
- Los políticos.
- Investigadores externos y académicos.

### **¿Quién hace la evaluación?**

Es importante preguntarnos, desde el principio, si la evaluación concreta que queremos hacer estaría mejor hecha por alguien de dentro de la organización, por una persona externa, o por una combinación de ambas.

Por ejemplo, si la financiación va a proceder de una fuente externa entonces tenemos que responder a esta pregunta al principio e incluir la evaluación en cualquier propuesta que hagamos. Tampoco tiene por qué ser cuestión de optar obligatoriamente entre una y otra porque las evaluaciones internas y externas pueden ajustarse y dirigirse a diferentes cuestiones y problemas.

Hay ventajas e inconvenientes tanto en la evaluación hecha desde dentro como en la realizada por un evaluador externo. Por ejemplo, un evaluador interno puede conocer muy bien los problemas y la organización, y ser una figura familiar para los clientes, los voluntarios y el personal. Sin embargo, resulta a veces difícil para alguien interno distinguir el bosque de los árboles. Por lo general, es más fácil para un evaluador externo distanciarse y ofrecer una visión más independiente acerca de lo que está ocurriendo. También es menos probable que un evaluador externo tenga un interés personal que pueda influir en lo que hace. Por otro lado, la evaluación interna se puede usar para cosas como el desarrollo del personal: desarrollar las habilidades del personal de un proyecto para reflexionar sobre su labor e impulsar la práctica intergeneracional basada en evidencias. De igual forma, la evaluación interna puede ayudar a desarrollar y promover una comprensión más profunda de la capacidad de la organización.

La toma de decisiones sobre quién hace la evaluación supone que tenemos que ser muy claros de nuevo sobre el propósito por el que se hace la evaluación. La honestidad acerca de lo que queremos evaluar y por qué queremos evaluarlo es crucial. ¿Estamos realmente tratando de evaluar o lo que queremos hacer es un ejercicio de relaciones públicas?

## Algunas consideraciones éticas

Una buena evaluación necesita atenerse a ciertas consideraciones éticas y códigos de conducta. Antes de embarcarnos en la evaluación propiamente dicha, es importante para nosotros mismos plantearnos las siguientes preguntas y responderlas de modo honesto (ver BERA, 1992).

- ¿Para quién estamos haciendo la evaluación?
- ¿Tienen (los destinatarios de la evaluación) ideas preconcebidas sobre lo que estamos haciendo?
- ¿Qué haremos si nuestros resultados no se ajustan a dichas preconcepciones?
- ¿De quién/es son los resultados de la evaluación?
- ¿Qué haremos si identificamos una “mala práctica”, algo mal hecho?
- ¿De qué lado están nuestras lealtades –del de nuestros colegas/grupo profesional; del de la organización para la que trabajamos; del de los usuarios; del de los voluntarios, etc.?
- ¿Hemos acordado con los participantes, por escrito, los objetivos generales, el alcance, el calendario, la implicación del personal, el formato probable de los resultados y la difusión de las conclusiones de la evaluación?
- ¿Contamos con el consentimiento informado de todos los “sujetos a investigar” y hemos conseguido formas de preservar la confidencialidad y el anonimato en caso de ser necesario?
- ¿De qué maneras vamos a retroalimentar los resultados?

## Conclusiones. A modo de resumen

En resumen, la evaluación de la PI debería pasar por una serie de etapas claramente definidas (Woolf, 1999). Son las siguientes:

Primera – **La etapa de planificación**: identificar quién tendrá la responsabilidad general del proyecto de evaluación; identificar con claridad los objetivos generales y específicos de la investigación, acordar qué procedimientos de supervisión y evaluación se utilizarán y mirar cuánto costará. También es importante acordar, al principio, el estilo del informe final y de quién serán los derechos intelectuales sobre los resultados.

Segunda – **Recabar evidencias**: incluye la identificación de la secuencia temporal, de los métodos a utilizar, de la manejabilidad de los datos recogidos y de un acuerdo sobre cómo utilizar esos datos.

Tercera – **Reunir e interpretar**: ¿Se han interpretado correctamente las evidencias? ¿Hay algunos resultados inesperados? ¿Somos capaces de relacionar los resultados con los objetivos generales y específicos de la evaluación? ¿Cómo tienen que presentarse los datos? Identificar una estructura clara para la interpretación de los datos resulta fundamental.

Cuarta – **Informar sobre los resultados**: el estilo de redacción y la estructura del informe tienen que estar en relación con los objetivos generales y específicos de la

evaluación. Necesitamos tener en cuenta las estrategias de difusión de los resultados en virtud de quiénes necesitan más implicarse en el proyecto y con quiénes compartir los resultados.

Finalmente – **Reflexionar y avanzar**: esto también necesita ser tenido en cuenta en el marco de la supervisión y la evaluación porque la evaluación puede cambiar su sentido en cualquier momento. Además de la reflexión sumativa que tiene lugar al finalizar el proyecto o programa de PI, se pueden identificar oportunidades para la reflexión formativa. Es importante señalar los resultados clave y una agenda para el cambio futuro basada en las evidencias conseguidas.

Así que, ¡manos a la obra!

## Cómo comenzar (basado en Wolf, 1999)

<p><b>Fase 1: Planificación</b></p> <p><i>Preguntas:</i></p> <p>¿Por qué hacemos este proyecto de PI?          ¿Qué cosas específicas queremos conseguir?          ¿Cómo mediremos el éxito? Clarifica los puntos de partida de tu evaluación de la PI.</p> <p><i>Céntrate en:</i></p> <p>Identificar un grupo con el que planear y gestionar la evaluación.          Identificar los roles y responsabilidades dentro del equipo.          Costes y presupuesto.          Identificar las formas de medir el éxito de los objetivos generales y específicos, y de los resultados</p>	<p><b>Fase 3: Análisis e interpretación</b></p> <p><i>Preguntas:</i></p> <p>¿En qué momento del proceso analizaremos e interpretaremos las evidencias conseguidas?          ¿Cómo interpretamos las evidencias?          ¿Cómo identificaremos los temas y cuestiones surgidos de los datos?</p> <p><i>Céntrate en:</i></p> <p>Los objetivos generales y específicos de la investigación. Úsalos para estructurar el análisis.          Desarrollar estadísticas descriptivas sencillas a partir de los datos cuantitativos. Por ejemplo, usa una hoja de cálculo para dibujar gráficas.          Desarrollar temas a partir de los datos cualitativos. Por ejemplo, si has usado entrevistas grabadas, transcríbelas.          Céntrate tanto en los resultados positivos como en los negativos. No olvides reconocer los resultados inesperados.          Sé atrevido: es correcto combinar lo cuantitativo y lo cualitativo. Esto se conoce como "método mixto" y ayuda a triangular opiniones y datos.</p>
<p><b>Fase 2: Recabar evidencias</b></p> <p><i>Preguntas:</i></p> <p>¿Qué evidencias necesitaremos?          ¿Qué métodos podemos usar?          ¿Cuáles son nuestras formas para medir unos buenos resultados?</p> <p><i>Céntrate en:</i></p> <p>Considerar cualquier tema ético que surja.          Pensar cómo la búsqueda de evidencias nos ayudará a conseguir nuestros criterios de éxito.          Qué tipo de evidencias se deben conseguir.          Cuándo se deben buscar las evidencias.          Qué métodos usar: cualitativos, cuantitativos, fuentes primarias o secundarias.          ¿Utilizaremos cámaras, vídeos, grabadoras de audio, cuestionarios, entrevistas, grupos de discusión, etc.?          Desarrollar un plan de evaluación: identificar los métodos, el calendario y el tamaño de la muestra.          Asegurarse de que la evaluación del proyecto es factible y que cada una de las personas involucradas tiene roles y responsabilidades claros.</p>	<p><b>Fase 4: Informar, reflexionar y planificar el seguimiento.</b></p> <p><i>Preguntas:</i></p> <p>¿Cómo redactaremos el informe? Consulta con tus socios y financiadores.          ¿Se necesita una reunión de equipo para decidir quién hace qué?          ¿Cuánto tiempo llevará esta fase?          ¿Qué estructura deberíamos usar para escribir el informe?          ¿A quiénes informamos?</p> <p><i>Céntrate en:</i></p> <p>En principio, quizás quieras presentar un informe preliminar utilizando el análisis de tipo DAFO que incluye debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de tu proyecto de PI.          Este análisis será la base para la redacción del informe, que debería incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El contexto del estudio</li> <li>• Objetivos generales y específicos</li> <li>• Criterios para el éxito</li> <li>• Directrices éticas</li> <li>• Cómo se llevo a cabo el estudio</li> <li>• Qué descubrimos</li> <li>• Conclusiones</li> <li>• Lecciones aprendidas</li> <li>• Planificación del seguimiento, reflexión y diseminación</li> <li>• Bibliografía</li> </ul>

## Referencias

BJF (2003a) *'Neighbourhoods for All Ages in the UK'*. Intergenerational Conference Report. CIP/June. [www.centreforip.org.uk](http://www.centreforip.org.uk)

BJF (2003b) *Towards an Intergenerational Strategy for Wales*. Conference Report. University of Glamorgan, S Wales and The Beth Johnson Foundation, Stoke-on-Trent.

B E R A (1992) *Ethical Guidelines for Educational Research*. Edinburgh: British Educational Research Association and the Scottish Council for Research in Education.

Bernard, M (1990) *Evaluating Voluntary Action*. Keele University: Evaluation Research Unit.

C I P (2003b) *Intergenerational Directory: a directory of people interested in intergenerational approaches*. Stoke-on-Trent: The Beth Johnson Foundation.

Ellis, S W (2003a) *Changing the Lives of Children and Older People: Intergenerational Mentoring in Secondary Schools*. Stoke-on-Trent: The Beth Johnson Foundation.

Ellis, S W (2003b) *'Evaluating Intergenerational Practice' - Workshop*. 'Neighbourhoods for All Ages: Intergenerational Work in the UK'. First Annual Conference, 23-34 June, Keele University.

Granville, G (2002) *A Review of Intergenerational Practice in the UK*. Stoke-on-Trent: Centre for Intergenerational Practice, Lloyds TSB Foundation and The Beth Johnson Foundation.

Hatton-Yeo, A (2003) *Preparing Successful Project Bids*. Stoke-on-Trent: The Beth Johnson Foundation.

Kuehne, V (2003) 'Intergenerational Program Research and Evaluation: What's Hot, What's Not, What's Next?' Neighbourhoods for All Ages: Intergenerational Work in the UK, First Annual Conference, 23-24 June, Keele University.

NCVO (2003) *Measuring Impact: case-studies of impact assessment in small and medium-sized voluntary organisations*. Plymouth: The UK Voluntary Sector Research Group.

Suchman, E A (1967) *Evaluative Research*. New York: Russell Sage Foundation.

Woolf, F (1999) *Partners for Learning: a guide to evaluating arts education projects*. London: Regional Arts Board and the Arts Council for England.

## Glosario: Dimensiones, ideas y términos de evaluación intergeneracionales.

<b>Actividades</b>	Lo que hace una organización con sus inputs para realizar su misión.
<b>Capital social</b>	Rasgos de organizaciones sociales tales como sus redes, normas y confianza, que facilitan la coordinación y cooperación para el beneficio mutuo (Putman, 1993). Este concepto está en relación con un creciente volumen de literatura acerca del impacto del sector voluntario en las comunidades y en las personas del entorno local.
<b>Datos cualitativos</b>	Métodos para recabar información que nos ayude a descubrir los sentimientos, la comprensión y la percepción que las personas tienen acerca de diversas experiencias y hechos. En lo que se refiere a la PI estos métodos suelen utilizarse para estudiar temas como el aislamiento social, el bienestar físico y psicológico, el <i>empoderamiento</i> ( <i>empowerment</i> ), el deseo de aprender de alumnos nuevos, etc. (ver Ellis, 2003a).
<b>Datos cuantitativos</b>	Métodos para recabar información que nos permita medir, contar, resumir y agregar datos, a menudo por medio del análisis estadístico. En términos de la PI estos métodos pueden suponer el empleo de "herramientas" ya usadas y validadas o de escalas como la <i>Short-Form 12</i> y la <i>CASP-19</i> que ayudan a medir el bienestar de las personas y su salud física y psicológica (ver Ellis, 2003a).
<b>Efectividad</b>	Medida del grado en que se logran los objetivos generales y específicos; es una evaluación de la calidad.
<b>Eficiencia</b>	Medida de los recursos empleados en lograr los objetivos generales y específicos; la eficiencia se fija e la conversión de inputs en outputs. Normalmente presta atención a las cantidades.
<b>Evaluación formativa</b>	Un enfoque y proceso cíclico que contribuye a aprender sobre, desarrollar y revisar el proyecto. Las actividades de evaluación se establecen al inicio del proyecto y se planean para ser llevadas a cabo a lo largo del mismo. Este tipo de evaluación también se denomina investigación-acción.
<b>Evaluación sumativa</b>	Evaluación que tiene lugar en la fase final o después de que un proyecto ha finalizado.
<b>Garantía de calidad</b>	Medidas para determinar si los objetivos de calidad preestablecidos se han logrado.

<b>Impacto</b>	Se refiere a los cambios resultantes de una actividad. Incluye efectos intencionados y no intencionados, negativos y positivos, y a largo, corto o medio plazo. La actividad intergeneracional puede impactar de alguna de las siguientes formas: aumento de la conciencia del público sobre el papel de las personas mayores, inclusión social de mayores y jóvenes, desarrollo comunitario, mejora de la salud y el bienestar, participación en la toma de decisiones a nivel local, mejora de la vida cultural y de la educación (NCVO 2003:24).
<b>Indicadores del funcionamiento</b>	Herramientas o criterios que te ayuden a valorar si los objetivos han sido alcanzados.
<b>Inputs</b>	Todos los recursos (tanto materiales como humanos) necesarios para desarrollar el proyecto de acuerdo con sus objetivos generales y específicos.
<b>Logros</b>	Aquello que se consigue (con el proyecto/organización), y que se puede medir, habitualmente, dentro de un periodo de tiempo dado.
<b>Medición del funcionamiento</b>	Tiende a centrarse en la eficiencia de la organización o en la efectividad con la que los recursos se han transformado en resultados significativos (NCVO, 2003: 14).
<b>Medidas del funcionamiento</b>	Maneras de cuantificar cómo el proyecto/organización ha funcionado o ha alcanzado sus metas.
<b>Objetivos generales</b>	Amplia declaración de intenciones sobre el propósito o función del proyecto/organización, es decir, las directrices generales.
<b>Objetivos específicos</b>	El conjunto de enunciados que establecen los medios mediante los que se conseguirán los fines perseguidos; estos objetivos deberían estar basados en las necesidades que creas que existen, y deberían incluir outputs específicos e indicaciones sobre el tiempo en que tardarán en conseguirse.
<b>Outputs</b>	Qué servicios proporciona a la gente o genera el proyecto (por ejemplo, la formación de voluntarios); los outputs deben ser fáciles de medir y cuantificar.

<b>Práctica intergeneracional (PI)</b>	La práctica intergeneracional es inclusiva y pretende basarse en los valiosos recursos que las diferentes generaciones tienen y que pueden ofrecerse entre sí y ofrecer a sus comunidades. Este enfoque constituye una forma efectiva de abordar algunas prioridades claves del Gobierno tales como la construcción de comunidades activas, la promoción de la ciudadanía y la inclusión social, la regeneración de vecindarios y la atención a la desigualdad entre (inter), y a través de (multi) las generaciones (BJF, 2003a).
<b>Resultados</b>	Se trata de observar lo que ha ocurrido en cuanto al valor del impacto que ha tenido el proyecto en el bienestar de aquellos a quienes estaba dirigido (por ejemplo, lo útil que es la formación proporcionada a los voluntarios). Son difíciles de valorar y están conectados con debates sobre la calidad de vida. Algunos resultados de la actividad intergeneracional pueden ser: mejorar la calidad de vida, la confianza, las habilidades y la autoestima de mayores y jóvenes; el desarrollo comunitario, la inclusión social y la seguridad; el <i>empoderamiento (empowerment)</i> ; el acceso al aprendizaje y a actividades culturales; el apoyo individual y grupal; las mejoras de la salud física y mental; la participación en y la mejora de las organizaciones gracias a la actividad intergeneracional; el desarrollo de la conciencia pública en torno a un asunto (BJF, 2003a; NCVO, 2003:24).
<b>Supervisión</b>	La recopilación y archivo de la información relevante para el funcionamiento de la organización o del proyecto día a día; proporciona una retroalimentación periódica pero la supervisión no puede evaluar la calidad del trabajo o la satisfacción del usuario.
<b>Valoración del impacto</b>	Hay que reconocer que las organizaciones de voluntariado están cada vez más involucradas en intrincadas redes de organizaciones que colaboran unas con otras. La valoración del impacto en una estructura tan compleja como ésta requiere enfoques flexibles, holísticos y realizados desde múltiples perspectivas. La valoración se basa en un "enfoque sistémico" en el que, si las variables interconectadas cambian, todas las demás variables también lo hacen junto con el sistema, como si fueran un todo. El mundo concreto y próximo es dividido en varias partes. El análisis de la valoración se centra en la manera en que estas partes interactúan entre sí (Hatton-Yeo, 2003; NCVO, 2003:16).

## Lecturas, recursos, centros y páginas web para saber más

(Por favor, tenga en cuenta que una lista más extensa que ésta, relacionada con esta guía, pero producida antes de la década de 1990, ha sido publicada en el portal de Internet del CIP: [www.centreforip.org.uk](http://www.centreforip.org.uk))

Adams J (2001) *NGOs and Impact Assessment*. NGO Policy Briefing Paper No. 3 (March) INTERAC. <http://www.intrac.org>

*Ageing and Society*. Cambridge University Press. Cambridge Journals online: <http://www.journals.Cambridge.org>

Bernard M (2000) *Promoting Health in Old Age: Critical Issues in Self-Health Care*. Buckingham: Open University Press (see Chapter 6).

Community Evaluation Northern Ireland (1995) *CENI Evaluation Centre*. <http://www.ceni.org>

ESRC (2003) *Research Findings 1-16: from the Growing Older Programme*. Swindon: Economic and Social Research Council. <http://www.ac.uk/uni/projects/go/index/htm>

Field J (2003) *Evaluating Community Projects*. Lifelines in Adult Learning. London: NIACE and the DfEE. [www.niace.org.uk](http://www.niace.org.uk)

Freedman M (1993) *The Kindness of Strangers: Adult Mentors, Urban Youth and the New Voluntarism*. Cambridge University Press: Cambridge, MA.

Hatton-Yeo A & Ohsako T (2000) *Intergenerational Programmes: public policy and research implications - an international perspective*, Stoke-on-Trent: Beth Johnson Foundation and UNESCO.

Kendall J & Knapp M (1999) *Measuring the Performance of Voluntary Organisation Activities*. Belfast: Belfast Voluntary Activity Unit.

Kuehne V (2003a) 'The State of our Art: Intergenerational Program Research and Evaluation: Part One'. *Journal of Intergenerational Relationships: programs, policy and research*. 1 (1): 145-165.

Kuehne V (2003b) 'The State of our Art: Intergenerational Program Research and Evaluation: Part Two'. *Journal of Intergenerational Relationships: programs, policy and research*. 2 (1): 79-94.

Lloyds TSB Foundation for England and Wales (2001) *First Steps in Impact Assessment*. London: Lloyds TSB Foundation.

Rae L (1997) *Evaluation Approaches for Training and Development - a complete resource kit*. London: Kogan Page.

The Beth Johnson Foundation. Email: [generations@bjf.org.uk](mailto:generations@bjf.org.uk) Página web: [www.centreforip.org.uk](http://www.centreforip.org.uk)

University of Plymouth (2003) *Evaluation Resource Pack*. Available from [janefield@educationanddevelopment.co.uk](mailto:janefield@educationanddevelopment.co.uk)

Wainwright S (2002) *Measuring Impact – A Guide to Resources*. London: NCVO.

The Beth Johnson Foundation  
Parkfield House  
64 Princes Road  
Hartshill  
Stoke-on-Trent  
ST4 7JL  
United Kingdom

Tel: +44 (0) 1782 844036

Email: [admin@bjf.org.uk](mailto:admin@bjf.org.uk)

Registered Charity 271526

ISBN: 0-907875-21-1