

La fortaleza de este procedimiento estriba seguramente en la evaluación de estrategias a un nivel muy abstracto, conduciendo el proceso tanto a un mejoramiento de la comprensión teórica, como a la adquisición de nuevos conocimientos acerca de la forma en que impactan las estrategias políticas. Su debilidad estriba en su rigurosa exigencia de contar con datos de muy alta calidad, y también que los conceptos teóricos utilizados deben ser excelentes, puesto que de ellos depende la calidad y utilidad de los resultados producidos. Muy raramente se dan estas condiciones en los proyectos de Evaluación.

Apreciación global resumida

- Además del diseño experimental clásico existen alternativas basadas en una comprensión científica completamente diferente.
- Los ejemplos aquí presentados enfatizan en el involucramiento de los grupos de stakeholders, así como en una profundización de los casos individuales.
- Los problemas metodológicos, que actualmente residen en factores un poco diferentes, no son controlados por estos diseños en forma tan efectiva como por medio del experimento.

C. Características especiales de los diseños de Evaluación

Los conceptos hasta ahora presentados provienen del ámbito de la investigación fundamental, pero también son utilizados para la ejecución de evaluaciones, sin embargo, se trata en esencia de "diseños de investigación" y no necesariamente de "diseños de Evaluación", o sea que no toman en cuenta las características especiales del proceso de evaluación. Estas características especiales de la investigación de la Evaluación se deben, en primera instancia, a la *disposición ajena del proceso de investigación*, la cual, a diferencia de la investigación fundamental, está bajo la influencia de los deseos del comitente.

Esto también se refiere a la planificación del análisis, la cual debe ser acordada con el comitente, y por lo regular, también con los evaluados (o sea las personas sujeto del análisis). El objetivo del análisis no consiste en solamente obtener la información acerca de relaciones causales investigadas o acerca del desarrollo del proceso, sino en cumplir con los objetivos de aplicación, más o menos concretos, definidos por el comitente, los cuales quieren aprovechar los resultados de la Evaluación para continuar con su labor.

170-181

La investigación fundamental y la evaluativa tienen en común que exigen el realizar declaraciones lo más precisas posibles acerca de las relaciones causales o el desarrollo de los procesos y extraer conclusiones susceptibles de generalizarse. Solamente cuando durante la realización de la investigación se controlan los factores de incertidumbre y de este modo se pueden aislar las cadenas de causa-efecto existentes, o sea los desarrollos de proceso inmanentes al sistema, se pueden sacar conclusiones realmente aplicables en la práctica. (Ilustración 5.5)

Ilustración 5.5: Comparación entre el diseño de investigación y el de Evaluación

Similitudes	Características especiales
<ul style="list-style-type: none"> • Control de los factores de incertidumbre. • Análisis de relaciones causa-efecto y desarrollos de procesos. • Aseguramiento de la exactitud de las declaraciones y conclusiones ("validación"). • Aseguramiento de la posibilidad de transferir los resultados del análisis a los campos en la práctica ("generalización"). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de terceros en la planificación del análisis. • Restricciones definidas en la ejecución del análisis. • Participación de las personas analizadas. • Consideración de los objetivos de aplicación del comitente.

Por lo tanto, los diseños de Evaluación se diferencian de los de investigación, principalmente, por la adición de pasos adicionales, los cuales deben ir siendo agregados durante el desarrollo concreto de la investigación. La Ilustración 5.6 muestra a manera de ejemplo el diseño de Evaluación del así llamado Concepto de "Evaluación en el Mundo Real", de Bamberger y otros (2006), el cual fue concebido especialmente para evaluaciones externas.

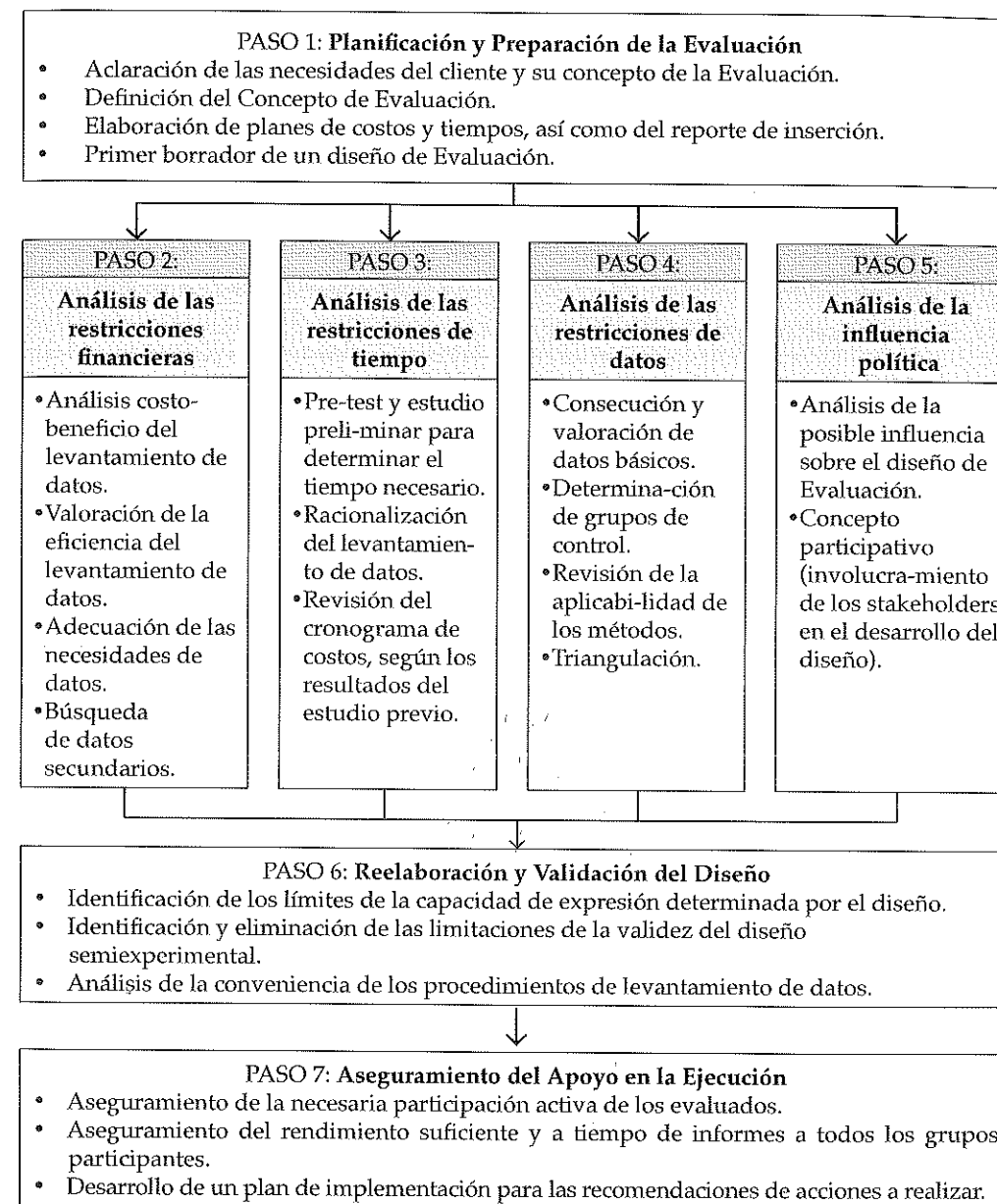
En esta representación se destacan cuatro restricciones principales de la Evaluación (Pasos 2 a 5), que deben ser analizadas antes del inicio de la medición, con el objetivo de sacar conclusiones acerca de la propia forma de actuar en la obtención de datos. En ello, las limitaciones concernientes a los *recursos de tiempo y financieros* disponibles son

las que se identifican mejor con los problemas de la investigación fundamental, naturalmente, aquí los investigadores cuentan con recursos limitados, en lo referente al tiempo y en lo concerniente al presupuesto financiero, y haciendo el mejor uso de ellos se debe realizar la investigación planeada. La diferencia estriba en las posibilidades de planificación previamente al inicio de la investigación: mientras que en la investigación fundamental el equipo de investigadores se orienta por sus propias interrogantes, desarrolla un diseño de investigación, deriva de él las necesidades de tiempo y recursos financieros y finalmente, presenta la solicitud de fomento correspondiente a la organización donante de los fondos, en el caso de la Evaluación, la secuencia de estos pasos es completamente diferente; en ella, los comitentes determinan los fondos disponibles, con base en el interés que tienen en los resultados y en el presupuesto existente, lo cual deben tomar en cuenta los evaluadores como condición marco a la hora de desarrollar el diseño correspondiente. (Véase el Capítulo 4)

Por lo regular, en una *Evaluación externa*, los comitentes esperan, desde la fase de licitación, un borrador del procedimiento a aplicar durante la Evaluación, y esto con frecuencia sin informar a los candidatos acerca de los recursos disponibles. Esto representa la base para las negociaciones de adjudicación. Con base en una planificación a grandes rasgos, durante la ronda de conversaciones con el comitente se van precisando el diseño de Evaluación y los recursos de tiempo y financieros, los cuales además se van adaptando a los deseos del comitente. Además, hasta ese momento es cuando los evaluadores externos contratados obtienen, por medio del comitente, informaciones más exactas acerca de las *fuentes de datos e información* que pueden ser aprovechadas para la Evaluación. Esto hace necesaria una adecuación de las ideas generadas sobre bases puramente teóricas durante la licitación, acerca del levantamiento de datos y su planificación, por ejemplo, ciertos levantamientos de datos pueden no ser necesarios por contarse con la información respectiva, otros no pueden llevarse a cabo en la forma originalmente prevista, debido a las condiciones en el campo, y en el caso de otras informaciones deben levantarse, porque al contrario de lo esperado por los evaluadores no están disponibles. (Véase al respecto con detalle en el Capítulo 4)

La última restricción enfatizada por Bamberger y otros (2006), se refiere al *proceso político de la evaluación*, el cual a diferencia de la investigación fundamental, resulta de la relación directa de ésta con su aprovechamiento. Los *evaluados* no solamente son los objetos de la evaluación (y por ende, informantes), sino que al mismo tiempo son los afectados por las decisiones tomadas por el comitente con base en los resultados de la Evaluación, se puede presentar un *conflicto de roles* que puede afectar sustancialmente

Ilustración 5.6: Diseño de Evaluación del Concepto de "Evaluación en el Mundo Real"



Fuente: Bamberger y otros 2006: 21; traducido y modificado.

la calidad de los datos; si, por ejemplo, se esperan consecuencias serias para la propia posición ocupada dentro del Proyecto, ocasionadas por resultados negativos de la evaluación, existe la posibilidad de una manipulación de las informaciones suministradas a los evaluadores. La sola duda pone en tela de juicio los resultados de la evaluación; por esto, al elaborar el diseño de evaluación, se debe tratar de evitar o por lo menos, limitar este tipo de posibilidades de manipulación.

Con frecuencia esto es difícil, ya que para una ejecución exitosa de la Evaluación se necesita contar con el apoyo por parte de los evaluados, el cual va mucho más allá del aporte brindado como personas sujeto del análisis dentro del marco de la investigación fundamental. El *involucramiento de los afectados en el proceso de evaluación* es, por ende, imprescindible, por razones metodológicas y no solamente debido a razonamientos ético-morales. Si, por ejemplo, un proyecto de la cooperación técnica para el desarrollo debe ser evaluado externamente, esto no es posible sin apoyo del país contraparte, de la organización contraparte, la dirección del proyecto, así como las entidades de coordinación alemanas, porque se requieren varias labores preparativas para el levantamiento de datos, que toman en cuenta las condiciones locales concretas, culturales e infraestructurales, y necesitan del apoyo correspondiente, por ejemplo como "contacto" con los interlocutores de alto nivel. Además, los resultados de la evaluación, siguiendo con este ejemplo, no solamente deben ser de utilidad para los comitentes (por ejemplo, al Ministerio Federal de Cooperación Económica o una organización ejecutora alemana), sino también para que el proyecto local pueda continuar con el desarrollo de su propio trabajo, sin embargo, esto solamente es posible si la obtención de información durante el proceso de Evaluación también se orienta según sus necesidades.

Por las razones expuestas, en la Evaluación predominan los *conceptos participativos*, los cuales prevén en el diseño de la Evaluación, la participación de los evaluados en diferentes partes y planifican la inclusión de las correspondientes modificaciones en los procedimientos. De esta manera, los diseños de Evaluación, a diferencia de los diseños de investigación, están sujetos a varias revisiones profundas durante la ejecución, por lo que el "re-planeamiento" del proceso de investigación juega un papel primordial.

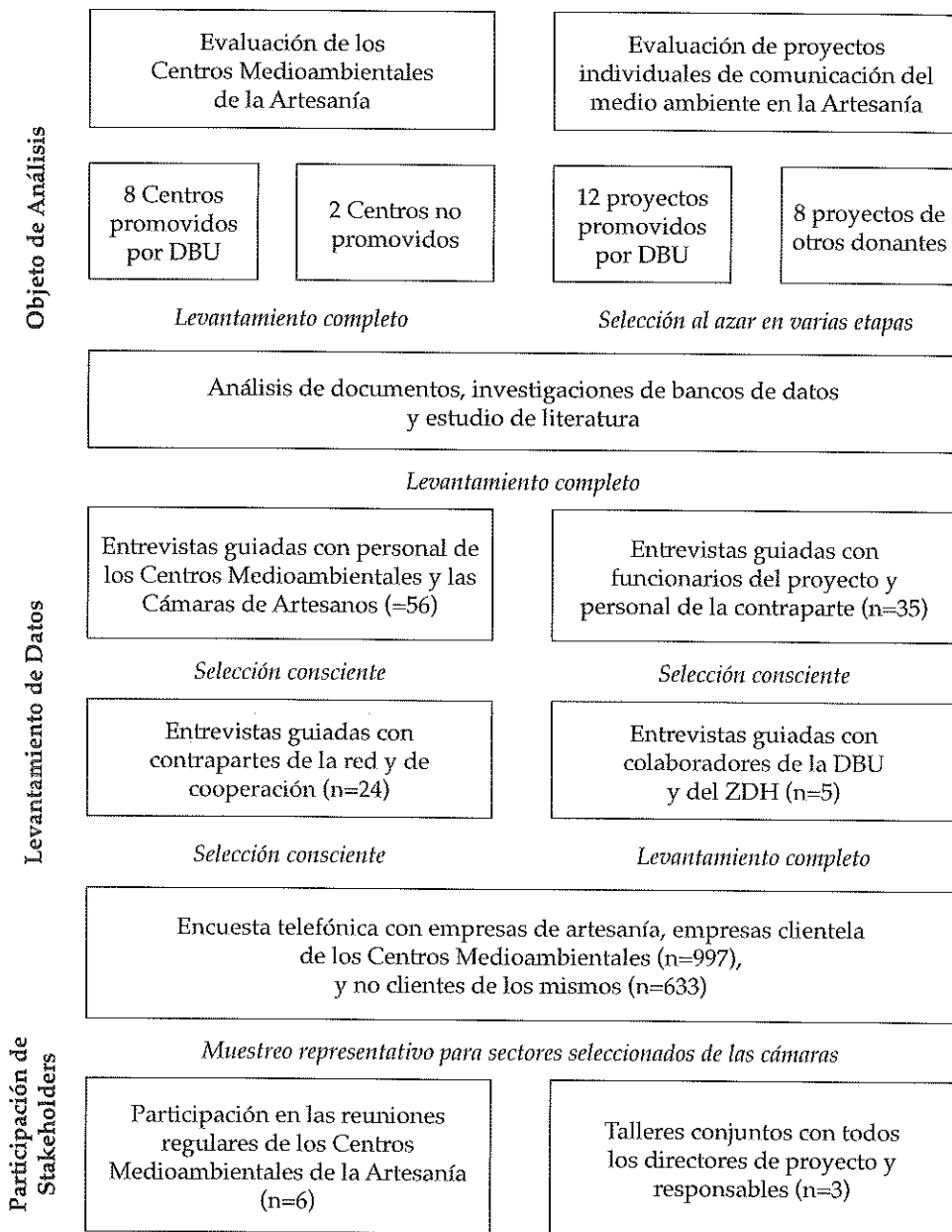
Los diseños de evaluación se diferencian de los diseños de investigación por la participación de los comitentes y los evaluados en su proceso de desarrollo. Las restricciones financieras, de tiempo, de datos y políticas, que afectan la ejecución de la evaluación, al inicio son desconocidas para los evaluadores externos, y deben ser conocidas en el transcurso del diálogo con los participantes, así como tomadas en cuenta en el diseño.

La Ilustración 5.7 muestra, como a modo de ejemplo un diseño de Evaluación, los elementos de análisis de una Evaluación de corte transversal efectuada por CEval por encargo de la Fundación Alemana para el Medio Ambiente (siglas en alemán: DBU), acerca del proyecto de Comunicación para el Medio Ambiente en La Artesanía, tomando en cuenta los diez centros medioambientales de artesanía. (Véase Jacoby y otros 2005)

Los objetivos de la Evaluación consistían en documentar ampliamente las actividades y estructuras de la comunicación ambiental en La Artesanía, un registro de los impactos del proyecto de fomento de acción de la DBU, y la elaboración de recomendaciones para optimizar las actividades de fomento. Junto a una gran cantidad de proyectos individuales, la DBU también apoyó primordialmente la construcción de ocho de los diez centros medioambientales, los cuales debían involucrarse activamente en el proceso de evaluación, como actores principales y multiplicadores de la comunicación medioambiental en La Artesanía.

Este diseño de Evaluación se compone de tres partes; en la primera parte se definen los objetos del análisis, debiendo realizarse una selección entre la gran cantidad de proyectos de fomento, esta selección fue realizada recién después de algunas consideraciones de factibilidad (por ejemplo, se excluyeron todos aquellos proyectos con un período de ejecución extremadamente corto, recursos de fomento muy reducidos y una orientación sólo secundaria hacia la acción). La verdadera selección entre los otros proyectos fue realizada aleatoriamente. Se levantó la información completa acerca de los diez centros medioambientales de artesanía.

Ilustración 5.7: Diseño de Evaluación Comunicación Medioambiental en la Artesanía



Fuente: Jacoby y otros (2005: 105); ligeramente modificado y ampliado.

La segunda parte consiste en el levantamiento de datos, realizado en el marco del proyecto de evaluación con los colaboradores de los centros medioambientales, de los departamentos responsables del ramo en las cámaras de artesanía, de las asociaciones centralizadas, de las agrupaciones distritales de artesanos y gremios, de la organización donante y de los contrapartes principales de cooperación, así como en las propias empresas de artesanía. Para ello, se implementaron diferentes técnicas de levantamiento de datos y procedimientos de selección, cuya descripción más exacta se saldría del marco de este libro.

En la tercera parte se incluyen únicamente los elementos participativos de este estudio de Evaluación, el cual permitió el involucramiento de los colaboradores de los centros medioambientales, así como de los proyectos individuales a través de varios talleres organizados por ellos mismos, la participación en las reuniones regulares de los centros medioambientales, así como por medio de una página Web continuamente actualizada. Se contó con el comité consultivo del proyecto, en el cual participaron varios grupos de stakeholders (como la Federación de Artesanos Alemanes), asesorando y actuando como mediadores en la resolución de conflictos para el proyecto. A estos gremios se les presentaron a tiempo los resultados de la Evaluación, y las conclusiones del equipo evaluador se discutieron detalladamente con ellos. En caso de existir opiniones controversiales, los evaluados tuvieron la oportunidad de opinar acerca de los resultados de la Evaluación.

A diferencia del diseño de "Evaluación en el Mundo Real", este diseño no se considera como un plan de desarrollo de una Evaluación, sino como una presentación de los diversos procedimientos metodológicos. Muchas de las actividades descritas se realizan en forma paralela, y su secuencia de ejecución no es obligatoria. Tampoco se enlistan los pasos preparatorios, los cuales conforman el punto central del diseño de "Evaluación en el Mundo Real". Por lo tanto, ambos modelos no son excluyentes, sino que asumen una perspectiva complementaria en lo que se refiere a los elementos de diseño, sin embargo, tienen en común el enfoque de evaluadores externos, los cuales deben adquirir primero las informaciones necesarias para formarse una idea conceptual de cómo evaluar las medidas.

Las *Evaluaciones internas* difieren de las evaluaciones externas en varios aspectos, en lo referente a los procedimientos utilizados para el desarrollo del diseño de evaluación, debido a que en las internas ya se tienen conocimientos previos sobre la calidad de los datos, los objetivos y los procedimientos en la implementación de medidas, también

cuentan con la facilidad de poder acceder los documentos necesarios, las condiciones para la planificación de la evaluación al inicio del proceso son mucho mejores que las que rigen para las externas.

Cuando la Evaluación interna sea ejecutada por una Unidad de Evaluación, por medio de profesionales en el ramo, existirán condiciones similares a las de la investigación fundamental.

En este caso, se dispone además de las experiencias ya existentes o las acumuladas con el transcurrir del tiempo en lo que se refiere a la ejecución de evaluaciones internas, que pueden ser aprovechadas en una organización que se encuentra en un proceso de continuo aprendizaje, para ir afinando y desarrollando más la instrumentación aplicada, y el diseño de Evaluación.

Un efecto parecido no se puede esperar en el caso de las *Autoevaluaciones*, ya que las personas ocupadas de estas evaluaciones, normalmente no son expertos en Evaluación y debido a la poca cantidad de evaluaciones que han realizado, no se da un efecto de aprendizaje (acerca del desarrollo de una Autoevaluación, véase König 2000).

Precisamente: en la estandarización y rutinización de Evaluaciones internas reside su principal problema, a saber: por un lado, los evaluados se pueden adecuar al proceso, lo cual puede generar nuevas formas de manipulación, por otro lado, tal vez algunos hechos pueden escaparse a los ojos de los encargados, hechos que a consultores externos les hubieran llamado la atención; además, otro problema consiste en los costos relativamente elevados de mantener una unidad propia de evaluación, la cual debe recibir una cantidad suficiente de trabajos evaluativos.

Por lo tanto, es a partir de un cierto tamaño de organización que sería razonable y más eficiente el contar con una propia unidad de evaluación, y realizar Evaluaciones regulares, en lugar de recurrir al "outsourcing" de estos servicios a consultoras externas, pero aún así, estas Evaluaciones internas no pueden sustituir completamente a las Evaluaciones externas, debido a la falta de un enfoque neutral desde afuera, aunque cuentan con condiciones especialmente favorables de partida, bajo el punto de vista de una ejecución eficiente y efectiva de la evaluación.

El diseño de Evaluación corresponde básicamente al del diseño de investigación descrito. (Véase también el Capítulo 2.3)

Las unidades especiales de evaluación pueden, en el transcurso de una evaluación interna, ir desarrollando con el tiempo un diseño de evaluación a la medida, con base en las experiencias obtenidas y el conocimiento profesional correspondiente. Si esto ocurre tomando en cuenta los estándares científicos, la calidad del diseño puede incluso ser mejor que en el caso de las evaluaciones externas.

Los requerimientos para un control de los factores de incertidumbre por medio del diseño de Evaluación, se pueden derivar, no solamente como hasta ahora, de los requerimientos científicos, sino también de los *estándares de Evaluación* (acerca de los estándares, véase también los Capítulos 2 y 4).

De esta forma, por ejemplo, los estándares de exactitud de la Sociedad para la Evaluación DeGEval, pretenden asegurar, "que una evaluación produce y transmite informaciones y resultados válidos acerca de cada uno de los objetos de evaluación y las interrogantes". (DeGEval 2004: 10)

Por lo tanto, es tarea de los evaluadores el describir, en forma precisa:

- el objeto de Evaluación (estándar de validez G1),
- tomar en cuenta suficientemente el contexto social (G2),
- documentar su forma de proceder (G3),
- indicar las fuentes de información en las cuales se basa la valoración (G4),
- asegurar el responder a las interrogantes de la evaluación según parámetros profesionales (G5),
- identificar sistemáticamente los errores (G6),
- analizar adecuadamente las informaciones (G7),
- justificar las conclusiones (G8),
- documentar ampliamente la Evaluación, para posibilitar la realización de Metaevaluaciones (G9).

A través de la selección del diseño de Evaluación, se afecta principalmente los estándares G3, G5 y G6.

Junto con la función de documentación (G3), el diseño asegura la validez y confiabilidad de los datos levantados para responder a las interrogantes de la evaluación (G5) y posibilita el control de errores desde la fase del levantamiento de datos (G6).

Para realizar esta tarea, los diseños que ha probado ser los más adecuados son los diseños de investigación semi-experimentales. Para cumplir con otros requerimientos más, como por ejemplo la identificación de los participantes y los afectados (estándar de utilidad 1), lo adecuado es incluir además los elementos de diseño participativos.

Los requerimientos acerca de la exactitud de los procedimientos no se generan por principios únicamente científicos, sino que son también parte de los estándares de evaluación. Hacen recomendable un diseño semi-experimental con elementos adicionales participativos.

Apreciación global resumida

- A diferencia de los diseños de investigación, los diseños de Evaluación deben tomar en cuenta la participación de comitentes y evaluados.
- En el caso de las evaluaciones externas, esta inclusión comienza inmediatamente después de la adjudicación del contrato, y tiene por objetivo el aclarar la situación de los datos, así como precisar el diseño.
- En el caso de las evaluaciones internas, departamentos especializados pueden desarrollar diseños de evaluación a la medida, sin embargo, no puede sustituir de esta forma las evaluaciones externas.
- Los requerimientos de contar, por medio del diseño, con una base de información lo más exacta posible, no solamente se derivan de las exigencias científicas, sino también de los estándares de evaluación.

D. Conclusiones

Los ejemplos de diseños de Evaluación, presentados en este Capítulo, comprueban en primer lugar, que no existe una única forma general de un diseño de esta índole, que se deba aplicar, y que pueden utilizarse diferentes principios de ordenamiento y estructuración. Algunos autores siguen un esquema de desarrollo y planifican los diferentes pasos de la Evaluación según su orden cronológico, otros se orientan según las necesidades de información y los métodos derivados de ellas para levantamiento de

datos, los cuales conducen a otra forma de estructuración del diseño, y otros, finalmente, ubican primeramente el diálogo con los grupos de participantes, y de ello derivan la tarea de planificar el procedimiento de Evaluación.

Incluso los puntos medulares de un diseño de investigación (el control de los factores de incertidumbre y el aislamiento de las relaciones de causa-efecto) son puestos en tela de juicio. A ellos se contraponen como objetivo el incluir participativamente el sentido que tienen de las relaciones causales, o también la transmisión del pensamiento sistémico, para comprender modelos complejos, sin embargo, al hacerlo se pierde de vista el requerimiento de exactitud en la medición y obtención de informaciones, el cual no se cumple automáticamente, ni a través del involucramiento de grupos de stakeholders en el proceso de valoración, ni por medio de la elaboración de flujogramas precisos, por parte de expertos seleccionados. En este campo, las alternativas propuestas aquí se quedan cortas y los resultados producidos por ellas están expuestos a que se les reprochen cierto grado de favoritismo, lo cual puede tener consecuencias fatales a la hora de transmitir los resultados de la evaluación, a pesar de ello, enfatizan en un elemento importante del diseño de Evaluación, el cual lo distingue de los diseños de investigación.

El diálogo con los participantes y afectados, comitentes y grupos meta, responsables políticos y representantes constituye una parte específica de cualquier evaluación, la cual no se presenta en un proyecto de investigación fundamental. Debido a ello, los diseños de evaluación deben contener siempre información acerca de la participación de estos grupos en el proceso de obtención de informaciones y en el aprovechamiento de los resultados de la evaluación. Este diálogo debe ser tomado en cuenta en el diseño de Evaluación, y su secuencia cronológica debe ser detallada en el plan de desarrollo.