



PRESIDENCIA DE LA NACION  
SECRETARIA DE PLANIFICACION  
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS

MANUAL PRELIMINAR PARA LA CAPACITACION  
DEL EVALUADOR

Grupo de Evaluacion Externo

Septiembre/88

## INDICE

|        |                                                                                                        |         |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| I .-   | Algunos conceptos básicos .....                                                                        | pág. 4  |
| II .-  | El evaluador .....                                                                                     | pág. 6  |
| III.-  | Los usuarios .....                                                                                     | pág. 9  |
| IV .-  | Utilización de los resultados y su comunicación .....                                                  | pág. 11 |
| V .-   | Técnicas de evaluación. Métodos cualitativos y<br>cuantitativos. Evaluación formativa y sumativa ..... | pág. 13 |
| VI .-  | Diseños de evaluación .....                                                                            | pág. 18 |
| VII .- | El informe .....                                                                                       | pág. 20 |
| VIII.- | Bibliografía .....                                                                                     | pág. 24 |

### AL LECTOR

El manual preliminar para el evaluador que se presenta intenta poner a disposición de los interesados los aspectos básicos que se requieren para comenzar un entrenamiento. La carencia de bibliografía en castellano implicó la búsqueda, selección y traducción de varios trabajos de destacados especialistas quienes han elaborado importantes aportes, especialmente en evaluación cualitativa.

La bibliografía consultada figura detallada al final de este manual. Los criterios para realizar la selección del material priorizaron la aplicación a situaciones específicas, como la de la evaluación del proceso de organización y recolección de los datos de la E.P.H. A raíz de ello se recomienda, juntamente con la lectura del manual, la revisión del informe "Evaluación de la onda de octubre de 1987 de la Encuesta Permanente de Hogares".

Con esta aclaración queremos reiterar que este material es, esencialmente, una guía para iniciar a aquellos que estén comenzando a trabajar en esta área del conocimiento.

## 1.- ALGUNOS CONCEPTOS BASICOS

### Motivos y propósitos para una evaluación

Los motivos para llevar a cabo una evaluación pueden ser varios pero, generalmente, se persigue obtener información válida y confiable para la posterior toma de decisiones. Para ello, el propósito principal estaría en proporcionar un marco de referencia racional y comprensivo que sirviese de base para la toma de decisiones, orientadas a la reformulación, cambios o disolución del programa que se evalúa.

Es importante considerar que la evaluación de un programa también puede servir a tres propósitos íntimamente relacionados con lo expuesto en el párrafo anterior: 1) verificar si se han alcanzado los objetivos esperados por el programa; 2) detectar si existen problemas que entorpezcan el desarrollo del mismo; 3) sopesar posibilidades para desarrollar alternativas de políticas.

### ¿ Qué es evaluar?

El acto de evaluar consiste en la emisión de un juicio de valor que resulta de la comparación de características observadas (en nuestro caso específico nos referimos a una etapa de un programa) con un patrón de referencia, y del análisis explicativo de las coincidencias y diferencias detectadas en la comparación.

### Elementos relacionados con una evaluación.

Cuando un evaluador es contratado para llevar a cabo una evaluación empieza, en forma progresiva, a interiorizarse con la institución, el programa que se va a evaluar y las personas relacionadas con el mismo. Una de las primeras tareas que debe realizar, por lo tanto, es el acopio de información que sirva para ubicarle, gradualmente, en el medio en que se va a mover en el futuro y que, al mismo tiempo, le permita ir modelando su metodología de trabajo.

Existen tres elementos importantes relacionados con los motivos para una evaluación: 1) conocer cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones; 2) conocer cuáles son las personas de mayor peso jerárquico que pertenecen al programa; 3) detectar y definir con precisión las partes específicas del programa para las cuales la información de la evaluación es necesaria.

Conocer cómo se va a desarrollar el proceso de toma de decisiones (su dirección y sentido) implica, por un lado, detectar la cadena jerárquica y la dinámica laboral del equipo directivo y de otro personal perteneciente al programa que se va a evaluar, y por otro lado, conocer aspectos relacionados con el grado de interés, conflicto y compromiso de estas personas con la evaluación y los futuros resultados. El punto 3 está en relación con delimitación precisa del área que se va a evaluar (un programa completo, una parte en especial, o diferentes actividades del mismo, etc.)

### Componentes de una evaluación

Existen 4 componentes comunes a toda evaluación:

- 1) Definición del objeto de evaluación.
- 2) Selección de la metodología apropiada para llevar a cabo la evaluación.
- 3) Selección de procedimientos para la recolección de datos que sirvan a los propósitos de la evaluación.
- 4) Análisis de la información.

Si bien todos ellos son importantes, el primero contiene 4 preguntas cuyas respuestas son esenciales y deben quedar muy claras en la mente del evaluador, antes de proseguir con su investigación. Las preguntas son: ¿ Qué se va a evaluar? ¿ Por qué? ¿ Para qué? y ¿ Cómo?.

Como ejemplo ilustrativo se puede citar la evaluación que se realizó en la onda de octubre/87 en la EPH.

¿ Qué se evaluó?. Específicamente, se evaluó la etapa de organización y recolección de los datos de la EPH. Es decir, que solamente se consideró una parte del programa.

¿ Por qué se evaluó?. Porque se quiso saber cuál era la calidad de los datos que se recogían.

¿ Para qué se pidió la evaluación?. Para estudiar la posibilidad de alternativas que mejorasen la organización del proceso de recolección y la calidad de los datos, si ello fuese necesario.

Y por último, ¿ Cómo llevar a cabo la evaluación?. Para ello se desarrolló una estrategia de evaluación formada por nueve etapas, que figuran detalladas en el Informe Julio/88 de la EPH.

### ¿ Cuándo debe realizarse una evaluación?

Existen momentos en los cuales la evaluación se hace más necesaria. Como ejemplo se puede citar: a) cuando hay escasez de recursos y el costo de la implementación de un programa se hace difícil; b) cuando se observa que diferentes programas ya en marcha no parecen estar logrando las metas esperadas; c) cuando existe la necesidad de saber si el propio proyecto podría replicarse y generalizarse a otros contextos.

## 11. El Evaluador

Básicamente, existen dos tipos de evaluadores: interno y externo. El evaluador interno suele pertenecer o ser empleado de la organización, institución o programa que se va a evaluar. Generalmente, está familiarizado con el personal, el programa y sus objetivos. Esto puede facilitar la comunicación previa y necesaria al proceso de evaluación, especialmente si se han desarrollado relaciones laborales cordiales.

El evaluador externo, por otra parte, no conoce al programa, ni a la institución y al personal relacionado. Además, no tiene intereses en relación con ninguno de ellos. Para este caso, es necesario identificar a todas las personas que estarán comprometidas con la evaluación y conocer sus necesidades e intereses.

Ya se trate de un evaluador interno o externo, existen ciertas características que deben ser mantenidas:

- 1) Independencia de criterio.
- 2) Para que se cumpla 1 es necesario mantener la distancia necesaria con el objeto de la evaluación y las personas del programa involucradas con la misma.
- 3) No establecer compromisos personales con los miembros del programa.
- 4) No favorecer o desmerecer las posiciones tomadas por las personas del programa, sus ideas, juicios, etc.
- 5) Emitir opiniones solamente a título personal y no como evaluadores.
- 6) No "familiarizarse" con el ambiente y las personas, ya que se perdería la objetividad y la independencia de criterio.

Cuando se evalúa un programa o parte del mismo, se centra la atención en él y no en las personas relacionadas con éste. No se evalúan personas. Se evalúan resultados a través del estudio de actividades. Esto, que se dice tan rápidamente, no es en la práctica tan sencillo, ya que generalmente, se tiende a relacionar a las personas con el producto final sin considerar las etapas intermedias.

La primera responsabilidad del evaluador es, por lo tanto, recolectar información sobre la efectividad del programa y no sobre la calidad del rendimiento de las personas relacionadas con el mismo. Si es importante, sin embargo, identificar al comienzo del proceso de la evaluación, a las personas que mayor interés tengan en los resultados de la misma y cuáles son esos intereses, teniendo en cuenta que, en general, uno se encuentra frente a personas con más interés que tiempo, energía y recursos para seguir de cerca la evaluación.

### Algunos principios que el evaluador debe tener presentes antes de iniciar una evaluación

Los siguientes principios forman parte de un modelo particular de evaluación, pero igualmente pueden ser utilizados con otros modelos, cualquiera sea la estrategia que se siga:

Habilidad: está en relación con la capacidad para llevar adelante un cambio (que como se dijo anteriormente, toda evaluación lleva implícita). También está relacionada con la disponibilidad y acceso a recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el cambio.

Valores y expectativas: se refiere a la filosofía y normas de la institución que pueden compatibilizarse con una situación de cambio (procesos de cambio en la institución, actitud hacia el mismo de las personas relacionadas con el programa, sus expectativas personales).

Información: es el acceso a la información sobre el programa que sea requerida por el evaluador.

Medio ambiente: se relaciona con un entorno estable (o no) y las características y los factores de organización que puedan influenciar al cambio en el momento de la evaluación.

Tiempo: el necesario para la evaluación del programa, que pueda coincidir con otras actividades. Incluye factores dinámicos del medio ambiente que influyen el cambio.

Obligación/compromiso: se relaciona con el grado de necesidad y de presión que se ejercen para implementar el cambio.

Resistencia: se refiere al grado de oposición al cambio detectado. Factores inhibitorios, expectativas negativas o temidas sobre la evaluación, miedo a que el cambio represente alguna pérdida.

Aceptación: expectativas positivas acerca de los resultados de la evaluación.

Efectos del evaluador: (reacciones creadas por el evaluador)

Existen 4 formas en las que la presencia del evaluador o la existencia de una evaluación pueden distorsionar los hallazgos de un estudio:

- 1) Reacciones de las personas involucradas en un programa que se evalúa hacia el evaluador.
- 2) Efectos de instrumentación, es decir, cambios en la conducta del evaluador durante el desarrollo de la evaluación.
- 3) Sesgos o predisposiciones del evaluador.
- 4) Incompetencia del evaluador.

### Resistencia a la evaluación

Una de las experiencias más familiares de un evaluador es la oposición que encuentra al querer implementar su metodología de trabajo. Inclusive, en muchas oportunidades, los proyectos de evaluación se han visto distorsionados o su implementación ha sido casi imposible debido a la resistencia que la evaluación produjo.

Las experiencias en el campo de la investigación y de la evaluación señalan que, aunque la evidencia sobre la necesidad de "cambio" sea abrumadora, éste es difícilmente aceptado partiendo solamente de la información que se tenga sobre el mismo. Una manera de asegurar una evaluación estaría en proponer la realización de cambios graduales y pequeños que pudiesen acomodarse a las necesidades al igual que a las limitaciones, ya sean de la institución, del programa a ser evaluado, y de las personas en relación con el mismo. Todo esto, apoyado por un conjunto de recomendaciones surgidas del proceso de evaluación, facilitaría la aceptación de un cambio y su reinserción en el nuevo ambiente que se genere. El evaluador, por lo tanto, debe tener en claro que la implementación de una evaluación es una forma organizada y planeada de cambio y que la responsabilidad para que éste se produzca está, en forma considerable, en manos de los expertos, quienes actúan, lo quieran o no, como agentes de cambio. El evaluador es un factor indirecto que propicia el cambio. Las personas en estrecha relación con el programa que se evalúa son los agentes directos del mismo. Mientras el evaluador describe situaciones objetivamente, analiza resultados y propone alternativas, los miembros del programa son los que tienen en sus manos la responsabilidad del cambio y deciden (o no) su implementación.

### III.- LOS USUARIOS

Existen usuarios primarios y secundarios de una evaluación. Los primeros son las personas que requirieron de la información que resulta de la evaluación y que contrataron al evaluador para ese fin. Por ejemplo: un director de un programa, un jefe de departamento, un grupo gerencial de una institución, de un programa, etc. Estas personas son las que mayor interés tienen en los resultados de la evaluación y en la implementación de la misma.

Los usuarios secundarios son las personas involucradas con el desarrollo del programa, como por ejemplo: participantes (encuestadores, empleados administrativos), grupos de niveles técnicos (analistas, etc.), y personal directivo.

#### Usos de la información de acuerdo con el tipo de usuarios

Los siguientes conceptos valen para diferentes modalidades de evaluación y son una guía útil para el evaluador:

1) Usuarios diferentes pueden necesitar información distinta, inclusive sobre un mismo tema. Para cubrir esta necesidad pueden seleccionarse diferentes abordajes metodológicos: cualitativo, cuantitativo o mixto.

2) Algunos usuarios no pueden determinar claramente lo que necesitan. Es el caso de los usuarios que no muestran interés por conocer los resultados de un programa. Estas personas tampoco parecen estar interesadas por una evaluación y por sus recomendaciones finales. En este caso, el evaluador debe investigar y colaborar en la explicación de los objetivos de la evaluación y en el tipo de información que debe brindar la misma.

3) Algunos usuarios esperan que los resultados de la evaluación apoyen determinado punto de vista. En este caso, si los resultados de la evaluación son controversiales, es conveniente informar a las personas involucradas sobre esta situación con antelación al informe final, y convendría que los temas cruciales fuesen analizados en informes parciales preliminares.

4) Para algunos usuarios, la información necesita de algunos cambios durante el curso de la evaluación. Este sería el caso en el que una nueva modalidad (como por ejemplo un curso de especialización, entrenamiento, etc...) despierta sentimientos adversos que obliga a buscar alternativas a algunas de las etapas de la evaluación, ya en curso. Por ello siempre es conveniente tener estrategias complementarias.

El evaluador debe recordar también que es necesario ajustarse al tiempo y disponibilidad de los usuarios. Por ejemplo, el informe debe llegaries dentro del tiempo acordado y los horarios de reuniones con los miembros directivos, personal gerencial y otros niveles, deben convenir a los mismos. Estas situaciones son flexibles, por supuesto,

y se benefician con relaciones directas y cordiales. También es importante tener presente las necesidades, intereses y posibilidades futuras de estas personas para implementar las recomendaciones que se den en el informe. Se pueden evitar situaciones de fricción conociendo de antemano quién puede decidir, sobre qué y cuándo, la naturaleza del proceso de decisión y los ciclos del mismo. Esto ayuda a darle mayor utilidad al informe con los resultados y recomendaciones de la evaluación a la par que beneficia su implementación.

#### IV.- UTILIZACION DE LOS RESULTADOS Y SU COMUNICACION

La comunicación tiene dos direcciones. Al comienzo, el evaluador debe entrevistarse con personas que ocupan diferentes cargos de responsabilidad en el programa e informarse sobre todos los temas que se han detallado más arriba.

Más adelante, a medida que se va desarrollando la evaluación, el flujo de la comunicación cambia, y es el evaluador el que asume la responsabilidad de proveer información.

En esta etapa es necesario ponerse en el lugar de los usuarios y analizar las siguientes preguntas:

- 1) ¿ Hasta qué punto y en qué forma la información expresa los problemas
- 2) ¿ Es la información práctica?
- 3) ¿ Es la información útil e inmediatamente aplicable?
- 4) ¿ Qué tipo de información puede resultar creíble?
- 5) ¿ Es la información entendible y clara?

Resumiendo, contestar a las preguntas ¿ cómo hacer para que una evaluación sea relevante? y ¿ cómo promover la utilización de los resultados de una evaluación? implica recurrir a un cúmulo de conocimientos que favorezcan, en última instancia, al cambio. El evaluador debe conocer a las personas que van a estar involucradas con el proceso de evaluación, y planearla acorde con las necesidades a cubrir. El modelo o estrategia de evaluación debe ajustarse a las condiciones locales, es necesario detectar los núcleos de resistencia al cambio y tener una estrategia para su tratamiento. A veces ocurre que el diseño de una evaluación y los procedimientos metodológicos pueden pasar a segundo plano frente a la importancia que cobra la dinámica que se va desarrollando para afianzar la evaluación y para conseguir que los resultados sean utilizables y efectivos.

V.- TECNICAS DE EVALUACION, METODOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS.  
EVALUACION FORMATIVA Y SUMATIVA

La evaluación formativa es la que se lleva a cabo para mejorar un programa y debe para ello proporcionar suficiente retroalimentación. En la medida en que esto se transforma en la base necesaria para que se de posteriormente un cambio, puede decirse que la naturaleza de una evaluación es un proceso de transferencia de conocimientos.

En las evaluaciones formativas pueden utilizarse métodos cualitativos y cuantitativos. Es muy útil, por lo tanto, recolectar datos descriptivos y en detalle sobre las áreas del programa que quieren ser mejoradas. La utilidad de los datos descriptivos radica en que permiten esclarecer qué se tiene y qué debería tenerse. Parte de esta información surge de entrevistas con las personas relacionadas con el programa, (sus experiencias, opiniones, expectativas, etc.).

Los primeros pasos para una buena evaluación formativa están estrechamente relacionados con buenas comunicaciones. Para ello, el evaluador debe mantener una relación fluida y constante durante el desarrollo y operación de la evaluación. Debe comunicarse con el personal que está familiarizado con el programa, conectar a diferentes personas (cuando lo considere necesario), relacionar opiniones, favorecer discusiones abiertas que suavicen diferentes puntos de vista, etc.

Es necesario que el evaluador tenga ciertas habilidades personales que le permitan ser un buen comunicador: "buen genio", una mente flexible, tacto, habilidad para saber escuchar, dedicación y cariño por su trabajo.

La siguiente lista contiene algunas sugerencias que el evaluador debe conocer:

- Práctica para escuchar con atención.
- El criterio de compartir ideas e información en lugar de dar consejos.
- Transmitir al interlocutor que uno puede entender su punto de vista.
- Favorecer discusiones abiertas.
- Mostrar una actitud positiva hacia
  - las diferencias de opiniones que pueden ser una ayuda.
  - los distintos miembros (nuevos al grupo) que pueden ser de utilidad al mismo.
- Estar a disposición del personal relacionado con el programa cuando surja la necesidad de comunicarse con él.

Además de los contactos informales que el evaluador debe realizar como reuniones cortas, conversaciones informales, discusiones, etc., es necesario agregar otras formas más estructuradas o formales, como un informe escrito o una presentación formal del trabajo de evaluación realizado.

La evaluación "sumativa" es la que tiene como finalidad determinar si un programa, que no se ha implementado todavía, tiene potencialmente éxito como para continuar con él o interrumpirlo.

### Mediciones cualitativas

#### Mediciones no reactivas

Dentro de la metodología cualitativa se encuentran las mediciones no reactivas que se utilizan cuando el uso de instrumentos estandarizados o la recolección de datos cuantitativos pueden entorpecer u obstaculizar el desarrollo normal de un programa.

En estos casos, la observación directa de las actividades de un programa o las entrevistas no estructuradas con personas relacionadas con el mismo pueden arrojar mejores resultados que responder a cuestionarios impresos formales o a algunos tests estandarizados.

#### La observación

Esta forma de recolectar datos cualitativos incluye saber escribir descriptivamente, la práctica disciplinada para tomar notas en terreno, reconocer y separar los datos triviales de las notas y conocer y emplear métodos rigurosos para validar las observaciones.

La preparación de un buen observador comprende dimensiones materiales, físicas, intelectuales y psicológicas. Un observador hábil es aquel que puede llegar a ser exacto, confiable y válido en sus observaciones a través de un entrenamiento intenso y riguroso.

#### A) El valor de los datos observados

El propósito principal al observar un acontecimiento en particular consiste en describir el lugar, las actividades que se realizan, las personas que participan en dichas actividades y por otro lado, el significado que tienen ese lugar en especial, esas actividades y la participación de esas personas.

Una buena descripción permite al lector entender cómo sucedieron los hechos sin haber estado presente.

Las observaciones naturales son llevadas a cabo en "terreno" o "campo". Para los evaluadores, el "terreno" o "campo" lo constituye el programa que se evalúa o que va a ser evaluado. La metodología de campo coloca al evaluador suficientemente cerca de la situación, como para entender en forma directa y personal qué está sucediendo con el programa que se va a evaluar.

Existen diferentes métodos para obtener datos a través de la observación: la observación participante, la observación en terreno (observación de campo), la observación cualitativa y la observación directa (investigación de campo). Estas formas diferentes de observación no son excluyentes y generalmente se dan más de una simultáneamente.

#### B) Variaciones en la duración de las observaciones

El tiempo empleado en estudios basados en la observación es una dimensión importante que puede variar considerablemente. Algunos estudios antropológicos y sociológicos en terreno pueden necesitar desde meses hasta años para recolectar sus datos. Para el caso específico de la evaluación de un programa, es necesario considerar que, en muchas oportunidades, ésta se realiza con tiempos y recursos limitados. El evaluador debe, por lo tanto, conocer el tiempo de que dispone y qué metodología es la conveniente para utilizar la observación como fuente generadora de datos. Para casos como éste, se recomienda realizar observaciones cortas a diferentes actividades del programa que se evalúa en diferentes momentos y realizadas por diferentes personas, permitiendo recoger datos de un segmento del programa. Estas visitas pueden ser de una a dos horas aproximadamente. Las observaciones deben durar lo suficiente como para contestar a las preguntas básicas que dieron origen a la evaluación.

#### C) Variaciones en el foco de la observación

La amplitud de una evaluación puede ir desde la evaluación integral del programa hasta la de algunas actividades del mismo. En este caso, es necesario tener en claro que se va a evaluar para determinar el tipo de observación que se va a realizar y la duración de la misma.

Siempre deben recordarse las posibilidades y las limitaciones con que se cuenta para evitar pérdidas. En última instancia, las observaciones amplias o focalizadas dependen de los recursos y del tiempo disponibles y de las necesidades de las personas que quieren los resultados de la evaluación, para tomar las decisiones que consideren necesarias.

#### D) ¿Qué observar?

En la medida en que no es posible observarlo todo, es necesario ordenar la observación de manera de contar con una "realidad organizada" que pueda ser manejable después. Existen varias áreas importantes y de gran ayuda para organizar una observación:

##### 1) El ambiente físico donde se desarrolla el programa

Comprende el espacio físico de que se dispone y cómo se utiliza, la iluminación, aislamiento y paredes, cómo se distribuyen las personas dentro del espacio y su relación con el programa, sus reacciones frente al entorno.

## 2) El ambiente humano y social

Se refiere a cómo están formados los grupos y subgrupos, sus patrones de interacción, frecuencias y dirección de las comunicaciones, cambios de esos patrones, grupos de mujeres, varones o mixtos, edades, experiencias laborales, estratos socioeconómicos, niveles educacionales, etc.

Otro conjunto de preguntas importantes dentro de este mismo tema es: ¿ Quién toma las decisiones sobre lo que hay que hacer? ¿ Hasta qué punto las decisiones son un proceso abierto al conocimiento de las personas involucradas con su ejecución? ¿ Cómo informa el nivel directivo al grupo las decisiones tomadas?

### 3) Actividades del programa y comportamiento de las personas relacionadas con el mismo:

¿ Qué hacen las personas? ¿ Qué relación tienen con el programa y cómo "viven" su trabajo? ¿ Cómo se implementa el programa y cómo se desarrolla observando la situación desde fuera?

Al describir las actividades de un programa es necesario ordenarlas cronológicamente, o siguiendo la secuencia de las mismas. Generalmente hay un comienzo de actividades, un punto medio de desarrollo y actividad (trabajo) y un cierre.

Cuando se lleva a cabo la descripción, la secuencia debe ser incluida completa. Por ejemplo: ¿ Cómo se presenta la actividad o cómo se empieza? ¿ Quién está presente al comienzo? ¿ Cómo responden las personas presentes? Estas son las principales preguntas a las que debe responder el observador-evaluador.

El siguiente grupo de preguntas sería: ¿ Qué hace o dice el personal directivo? ¿ Cómo responden las personas en ese momento de su trabajo? ¿ Cómo se va desarrollando la actividad en general, hay cambios?

Con respecto al cierre: ¿ En qué momento se considera que va a concluir la actividad (el trabajo, la tarea del día)? ¿ Qué signos lo indican? ¿ Quiénes están presentes? ¿ Cómo reaccionan al cierre las personas? ¿ Cómo se relaciona esta unidad observada del programa con otras?

Durante la etapa en que el evaluador recoge información a través de la observación, se recomienda observar unidades de actividad de manera separada y una vez que están bien identificadas, analizarlas y cruzarlas con distintos momentos: por ejemplo, el comienzo con el final o cierre, el cuerpo de la actividad observada con el cierre, etc. Con ello se puede tener una idea general de los patrones de comportamiento, relaciones, grupos que se conforman, etc.

Si bien es cierto que la implementación de un programa requiere de una serie de actividades formales debidamente planeadas, es importante también considerar las interacciones informales que se establecen entre las diferentes personas. Para recolectar información sobre ellas (las interacciones), pueden escucharse las conversaciones

que se entablan, al igual que realizar entrevistas informales con una o varias personas involucradas en el programa. Por ejemplo: ¿Qué piensa usted sobre tal o cual tema?. ¿Cómo percibe usted tal o cual situación?. ¿Qué le parece tal o cual cosa?.

### El trabajo de campo: el proceso de recolección de datos

Prosiguiendo con el análisis de la técnica de la observación, es interesante mencionar que un observador hábil y experimentado puede y debe separar, desde un comienzo, las notas descriptivas de las interpretativas, ya que ello es la base del rigor científico de su trabajo. El análisis de ambas, sin embargo, debe ser paralelo para poder cotejar las relaciones y/o influencias que existan.

Las notas tomadas en terreno deben ser, en primera instancia, descriptivas. Es necesario evitar adjetivos calificativos que puedan dar lugar a interpretaciones subjetivas, dependiendo ello del lector, por supuesto. Por ejemplo, si se describe una habitación es necesario dar las medidas en lugar de decir "es pequeña" o "es amplia". El lector debe poder visualizar la situación descripta como si hubiese estado presente. Otro ejemplo, para ampliar el concepto, si se dice que alguien viste "pobremente" es necesario dar un marco de referencia sobre lo que es "ricamente" para poder ubicar su contrario. Si no hay descripciones claras, el evaluador está realizando un trabajo más interpretativo que descriptivo, desvirtuando su observación, y el lector tendrá en sus manos un informe que no va a reflejar lo que sucedió en realidad.

Con respecto a las citas expresas recogidas durante entrevistas formales e informales, deben ser incluidas en las notas personales de campo. Los sentimientos, reacciones, reflexiones, deben ser registrados mientras el evaluador está todavía en terreno. No se debe confiar nunca en la memoria. Las descripciones deben ser hechas en el momento para poder revivir la experiencia, con posterioridad, de la manera más cercana posible a la realidad. Es saludable recordar que para escribir buenas notas son necesarios dos ingredientes: disciplina personal y tiempo.

### La técnica de la entrevista para obtener datos cualitativos

Nuestro punto de partida es considerar que el propósito principal de una entrevista es descubrir qué piensa una persona sobre algún tema en especial. Cuando entrevistamos, lo hacemos porque no podemos saber lo que piensa alguien solamente con observarla. De hecho, si entrevistamos a una serie de personas relacionadas con cierto programa, vamos a saber qué piensan sobre el mismo, si consideran que se desarrolla de acuerdo con lo previsto o no, si es exitoso y por qué, o a la inversa, etc.... El evaluador debe, por lo tanto, crear un marco de referencia que permita a los lectores de su informe contar con una información clara y precisa. La calidad de la misma depende, por ello, del entrevistador y de la forma de conducir la entrevista.

Existen tres tipos de entrevistas que se utilizan como procedimientos cualitativos y que implican tres formas distintas de conceptualización, preparación e instrumentación de las mismas:

1) La entrevista informal (no estructurada)

2) La entrevista guiada

3) La entrevista estandarizada

1) En este caso, los temas de la entrevista surgen espontáneamente a lo largo de la conversación. Los datos que se recogen pueden variar con cada persona ya que no se ha planeado de antemano el curso que la entrevista va a tomar. No se toman notas durante la misma, pero sí se describe todo lo que se ha conversado una vez que se ha concluido. En general, las personas que son entrevistadas no se dan cuenta de ello.

2) En la entrevista guiada, se prepara una lista con los temas que se quieren explorar. Estos no necesariamente deben ser presentados de igual forma a todos los entrevistados, pero sí deben ser cubiertos en su totalidad. El entrevistador puede iniciar espontáneamente una conversación y sacar a colación los temas de su lista, de la manera que considere más conveniente.

3) La entrevista estandarizada es empleada para obtener de manera exacta la misma información de todos los entrevistados. Las preguntas figuran escritas e impresas y se hacen de igual forma a todo el mundo. Este tipo de entrevistas permite minimizar la influencia del entrevistador, reducir el tiempo de la entrevista y obtener la información de manera sistemática, excluyendo juicios del mismo. El instrumento de medición puede ser analizado cuando se necesite ya que es el mismo para todos y el análisis de los datos -organizados por preguntas y respuestas- resulta más fácil.

## VI.- DISEÑOS DE EVALUACION

### Metodología Mixta

#### Triangulación

Forma parte de la combinación de métodos (metodología mixta o combinada) para el estudio de un programa. Existen 4 tipos básicos de triangulación:

- 1) Triangulación de los datos
- 2) Triangulación del investigador
- 3) Triangulación teórica
- 4) Triangulación metodológica.

1) Este grupo incluye: a) la triangulación del tiempo en diferentes diseños experimentales, ya que es necesario explorar su influencia en los mismos; b) la triangulación en el espacio con estudios comparativos; y c) la triangulación de las personas a nivel individual, interacción entre grupos e interacción colectiva.

2) En este caso, varias personas examinan la misma situación y luego se analizan los datos recogidos.

3) La triangulación de teorías implica examinar una misma situación desde la perspectiva de diferentes enfoques teóricos.

4) La triangulación metodológica presenta dos abordajes: el uso de un sólo método en diferentes ocasiones y el uso de varios métodos para un mismo fin, en una relación explícita entre uno y otros.

Para el caso de triangular con un sólo método, conviene emplear diferentes formas de recolección de datos, aumentando la validez de los mismos, y comprobar, posteriormente, que se obtienen los mismos resultados.

De las cuatro formas de triangulación citadas hay dos de ellas que contribuyen básicamente a la verificación y validez del análisis cualitativo: 1) controlando la consistencia de los resultados obtenidos por medio del empleo de diferentes métodos y 2) controlando la consistencia de distintas fuentes de datos obtenidos con un mismo método. Es en el análisis de los datos donde la estrategia de la triangulación se prueba.

Cuando se comparan fuentes múltiples de datos cualitativos se aconseja: 1) comparar los datos obtenidos por la observación con los datos obtenidos con entrevistas; 2) comparar lo que las personas dicen en público con lo que dicen en privado; 3) comprobar la consistencia

#### 4. Descripción del estudio de la evaluación

En forma detallada explicar por qué razones se efectúa la evaluación y cómo se va a realizar. Se sugiere describir la metodología con claridad y de manera sencilla para favorecer la tarea del lector-usuario posteriormente.

Contiene:

##### A.- Propósito de la evaluación

- ¿ Quién solicita la evaluación?
- ¿ Quién o quiénes recibirán los resultados y para qué?
- ¿ Qué tipo de información se solicita de la evaluación?
- ¿ Se realiza la evaluación para una posterior toma de decisiones?
- ¿ En qué consiste la misma?
- ¿ En qué contexto se realiza la evaluación? ¿ Hay limitaciones de tiempo, económicas, de personal, de espacio físico o de otro tipo?

##### B.- Diseño de la evaluación

- ¿ Se usa un solo diseño, combinación de diseños u otra estrategia?
- ¿ Por qué motivos se elige?
- ¿ Cuáles son las limitaciones del diseño escogido?
- ¿ Existen situaciones que confundan o contaminen los datos obtenidos?
- ¿ Cuáles son?
- ¿ Cuáles son las justificaciones de mayor peso por las cuales se eligieron ese diseño y esa metodología?

##### C.- Proceso de medición

1. Actividades medidas, observadas, descriptas para la evaluación

Para cada variable de interés ¿ qué datos fueron recolectados y qué instrumentos se usaron?

## 2. Descripción de los instrumentos de medición.

¿ Son los instrumentos elegidos apropiados para el programa?

## 3. Procedimiento de recolección de datos.

¿ Cómo se organiza la recolección?

¿ De qué manera fueron recolectados los datos?

¿ Quiénes la llevan a cabo?

¿ Se entrena a las personas encargadas de la recolección?

¿ Cómo se eligen las personas que van a colaborar con la evaluación?

¿ Cómo se diseña la muestra? Procedimientos.

## D. Resultados

Detalle de los resultados por cada tema principal tratado.

Importancia de los resultados.

Incluir conclusiones y recomendaciones para los temas que necesiten trato especial (correcciones, ampliaciones).

## E. Conclusiones. Recomendaciones. Opciones

Conviene presentar esta sección en forma de temas numerados a narrativa, ya que puede ser la de mayor peso del informe. Por lo tanto, es necesario dejar muy claro qué conclusiones pueden ser tentativas y cuáles se sostienen con firmeza (para el caso que hubiese esa diferenciación).

Las recomendaciones que se incluyen deben relacionarse directamente con las partes del programa que se evaluaron. Las sugerencias deben estar dirigidas hacia aspectos específicos del programa o partes del mismo, y al mismo tiempo, deben ser suficientemente generales para que directivos, personal técnico y otras personas relacionadas puedan amoldarse gradualmente a los cambios que la evaluación de como resultado.

Algunas consideraciones sobre este punto incluyen:

- Sobre la base de datos obtenidos ¿ qué recomendaciones ofrece?
- ¿ Qué etapas de la evaluación se recomiendan para evaluaciones posteriores?

¿ Cuáles pueden ser descartadas?

¿ Es necesario que algunas etapas de la evaluación y sus resultados sean estudiadas de manera separada?

El informe que se presentó luego de la evaluación de la recolección de los datos de la onda octubre/87 no siguió los pasos tal como se proponen en este manual. El grupo de evaluación consideró que las características de los lectores del mismo permitían que éste fuese menos detallado. En situaciones de este tipo, un informe-borrador desglosado y con exceso de descripciones es de gran utilidad para el evaluador, pero puede transformarse -como informe final- en un documento sumamente largo que no todos lean en forma completa.

Por eso se recomienda que el informe sea flexible. Esto quiere decir que, manteniendo su estructura y la información que debe comunicar, debe poder adaptarse a distintos lectores-usuarios, sin que ello implique que deba perder especificidad o claridad. El lenguaje, el nivel técnico de mayor o menor complejidad y otros componentes que ya se han detallado más arriba deben adaptarse siempre a los lectores, a sus intereses y a las necesidades que tengan sobre los resultados de la evaluación que se les entrega.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Ciarlo, J.A. UTILIZING EVALUATION: CONCEPTS AND MEASUREMENT TECHNIQUES. Beverly Hills: Sage Publications, 1981.
- 2.- Cook, T. and Reichart Ch. S. QUALITATIVE AND CUANTITATIVE METHODS IN EVALUATION RESEARCH. Beverly Hills: Sage Publications, 1979.
- 3.- Ferrero, C y Valdez, J HEALTH MONITORING AND EVALUATION IN EXTENDING PRIMARY CARE. Documento de la OPS/OMS, HSS-SNIS Nro. 23. Washington, D.C., marzo 1978.
- 4.- Fielding, N.G. and Fielding, J.L. Linking Data. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.
- 5.- Lynn, L.M., Taylor, C. Freeman, M.E. HOW TO COMUNICATE EVALUATION FINDINGS. Newbury Park: Publications, 1987.
- 6.- Patton, M.Q. QUALITATIVE EVALUATION METHODS. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.
- 7.- Perloff, r. EVALUATOR INTERVENTIONS: PROS AND CONS. Beverly Hills: Sage Publications, 1979.
- 8.- Rossi, P.H., Freeman H.E. EVALUATION: A SISTEMATIC APPROACH, Beverl Hills: Sage Publications, 1979.