

AS EVALUACIONES ORIENTADAS AL Uso (EOU)

Las **EOU** conllevan a procesos de aprendizaje mediante los cuales las personas hacen uso de los resultados y experiencias de la evaluación en contextos concretos. Se pone énfasis sobre los usuarios primarios. Las **EOU** no prescriben ningún contenido, método o teoría en particular. Son más un marco orientador que una metodología. Las **EOU** incorporan una variedad de métodos de evaluación dentro bajo un enfoque participativo. Un aspecto importante es que las decisiones se toman en estrecha consulta con aquellos actores que puedan beneficiarse de la evaluación. Es más probable que los usuarios primarios utilicen los resultados de aquellas evaluaciones sobre las cuales tienen sentido de propiedad. Esta guía está dirigida a evaluadores e implementadores de proyectos que tengan interés en ensayar el enfoque **EOU**.



Las Evaluaciones Orientadas al Uso Guía para Evaluadores

Ricardo Ramírez and Dal Brodhead

con contribuciones de

Chelladurai Solomon
Shubh Kumar-Range,
Sonal Zaveri
Sarah Earl
Matthew Smith

Traducción al español por

Chiqui Arregui Gorman

*Traducción de la Lista
de Acciones de EOU por*

Joaquín Navas

Derechos de autor © Ricardo Ramírez y Dal Brodhead, 2013
ISBN 978-983-9054-61-3

Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de búsqueda, o transmitida en cualquier formato o por cualquier medio, electrónico, mecánico, fotocopia, u otros, sin el previo permiso de parte de los autores a quienes se puede contactar por e-mail: dbrodhead@neweconomygroup.ca rramirez2196@sympatico.ca

*Este trabajo se realizó con el apoyo financiero del
Centro Internacional de Investigación sobre el Desarrollo, Ottawa, Canadá*

Publicado por:
Southbound Sdn. Bhd.
Suite 20F, Northam House,
55 Jalan Sultan Ahmad Shah,
George Town, 10050 Penang, Malasia
Sito Internet: <http://www.southbound.my>
Fax: (604) 228 1758

Tipografía por Chin Kooi Hong.
Diseño de cubierta por Liz Tan, C-Square Sdn. Bhd., imagen
de la vidriera con objetos encontrados titulada
Tres Gatos, Un Perro, Un Pez y Cinco Compases, 2010,
21.5 pulgadas de diámetro por el artista Barbara Byce,
cortesía de la Colección Privada de David Bryce.

*There are free PDF versions of this publication in three languages (English, French and Spanish)
available at: <http://evaluationinpractice.wordpress.com/>*

*Des versions PDF de cette publication sont disponibles pour téléchargement gratuit en trois
langues (anglais, français et espagnol) à : <http://evaluationinpractice.wordpress.com/>*

*Existen versiones PDF de esta publicación en tres idiomas (Inglés, Francés y Español)
disponibles de forma gratuita en: <http://evaluationinpractice.wordpress.com/>*

Perpustakaan Negara Malaysia Datos para catalogación

Ricardo Ramírez, 1959–

Utilization focused evaluation: a primer for evaluators / Ricardo Ramírez
and Dal Brodhead; with contributions from Chelladurai Solomon... [et al].

Includes index

Bibliography: p. 110

ISBN 978-983-9054-61-3

I. Evaluation research (Social action programs), I. Brodhead, Dal, 1941-.

II. Solomon, Chelladurai. III. Title.

361.6072

Índice

Acrónimo	<i>vi</i>
Prólogo	<i>vii</i>
Prefacio y Agradecimientos	<i>x</i>
¿A Quién se Destina esta Guía	<i>xii</i>
El Papel del mentor en el Proceso de Aprendizaje del Evaluador	<i>xiv</i>
¿En Qué Consisten las Evaluaciones Orientadas al Uso?	<i>1</i>
Resumen de los Pasos del Marco Orientador de las EOU	<i>3</i>
El Proyecto DECI	<i>7</i>
Los Pasos de la EOU Ilustrados a través de Ejemplos de Proyectos	<i>11</i>
Paso 1 Valorar la Disposición del Proyecto	<i>12</i>
Paso 2 Valorar la Idoneidad del Evaluador	<i>21</i>
Paso 3 Identificar el Usuario Primario	<i>28</i>
Paso 4 Análisis Situacional	<i>36</i>
Paso 5 Definir los Usos Primarios	<i>44</i>
Paso 6 Ajustar el Enfoque de la Evaluación	<i>51</i>
Paso 7 Diseño de la Evaluación	<i>63</i>
Paso 8 Simulación del Uso	<i>68</i>
Paso 9 Recolección de Datos	<i>72</i>
Paso 10 Análisis de Datos	<i>75</i>
Paso 11 Facilitación del Uso	<i>79</i>
Paso 12 Meta-evaluación	<i>84</i>
Resumen de las Implicaciones de Cada Paso	<i>89</i>
¿Qué Beneficios Genera el Uso de EOU para las Entidades que Solicitan las Evaluaciones?	<i>95</i>
Lecciones Aprendidas	<i>98</i>
Epílogo	<i>103</i>
Lista de Acciones de EOU	<i>106</i>
Aspectos de Destaque de los Estudios de Caso	<i>124</i>
Lectura Adicional Recomendada	<i>132</i>
Índice	<i>133</i>

Acrónimos

CPRsouth	<i>Communication Policy Research South</i> es una actividad de capacitación cuyo objetivo es desarrollar las habilidades de académicos e intelectuales que se encuentran en el inicio de sus carreras y que elaboran políticas sobre normativas de tecnologías de información y comunicación, en la región de Asia y el Pacífico. CPRsouth es parte del programa LIRNEasia.
DECI	<i>Developing Evaluation Capacity in ICTD.</i>
DREAM-IT	<i>The “Mega Mongolia” Project</i> es un proyecto de ámbito nacional dedicado al estudio de las interrelaciones existentes entre políticas, innovaciones y los efectos socioeconómicos de las tecnologías de información y comunicación.
ICTD	<i>Information and Communication Technology for Development /</i> Tecnologías de información y comunicación para el desarrollo.
IDRC	<i>International Development Research Centre /</i> Centro Internacional de Investigación sobre el Desarrollo (CIID)
ISIF Asia	<i>The Information Society Research Capacity Program.</i>
LIRNEasia	Centro de estudios y reflexión activo en la región de Asia y el Pacífico, cuyo interés se centra en las políticas y normativas relativas a las tecnologías de información y comunicación a nivel regional.
PANACeA	<i>Pan Asian Collaboration for Evidence-based e-Health Adoption and Application.</i>
SIRCA I	<i>The Strengthening ICTD Research Capacity in Asia Program.</i>
TICs	Tecnologías de información y comunicación (ICTs)

Prólogo

Michael Quinn Patton

Las Evaluaciones Orientadas al Uso

La sabiduría se pone de manifiesto cuando la teoría y la práctica concuerdan para proporcionarnos la oportunidad de reflexionar profundamente y realizar una autoevaluación honesta y minuciosa. Esta Guía está repleta de sabiduría que puede servir de base para usos futuros y para el desarrollo continuo de teorías basadas en esta premisa. De hecho, ya lo está haciendo. Yo mismo ya me he referido y me he beneficiado de los aportes de esta Guía en mis actividades de enseñanza, en evaluaciones y en la redacción de documentos.

Los autores de esta Guía dicen:

Nuestra experiencia nos indica que el apoyo de un mentor es necesario cuando evaluadores profesionales usan el enfoque de las Evaluaciones Orientadas al Uso por primera vez... [apoyados por el proyecto DECI]. En este trabajo en equipo los facilitadores entrenan y asesoran a los evaluadores e implementadores de proyectos, constituyendo un proceso en el que todos los participantes aprenden de forma conjunta.

A esto se le llama *pasar de las palabras a los hechos*. 'Las palabras' (la teoría, por llamarlo de alguna manera) se sustenta en la colaboración sincera, la comprensión mutua, el empoderamiento compartido y el aprendizaje comprometido. 'Los hechos', lo constituye el acto mismo de involucrarse en procesos de evaluación con el objetivo de que los usuarios alcancen los objetivos de uso previamente trazados.

El pasar de las palabras a los hechos nos obliga a conocer y entender la teoría, y a ejercerla mediante el ejercicio de la reflexión. Este libro ilustra y al mismo tiempo constituye una muestra de la importancia que tienen el desarrollo de capacidades resultantes de la reflexión y el compromiso de quien participa en el debate, con enfoques que se orientan a la acción y al aprendizaje.

De esta manera, la Guía nos expone a percepciones de suma importancia – que podrían ser consideradas críticas – de como realizar Evaluaciones Orientadas al Uso. Al mismo tiempo la Guía representa un modelo de como los miembros de la comunidad de profesionales promotores del aprendizaje, podemos involucrarnos en el ejercicio de la reflexión.

La Guía observa que: “El concepto de Las Evaluaciones Orientadas al Uso no es nuevo, pero sí fue una novedad para nosotros cuando comenzamos a usarlo!”. Esta observación me permite colocar esta Guía en el contexto más amplio de la evolución de las Evaluaciones Orientadas al Uso. La investigación relacionada con el uso, sobre la cual se basó el concepto de este tipo de evaluaciones, tuvo inicio en la década de los años 70. La primera edición de *Las Evaluaciones Orientadas al Uso* fue publicada en 1978. La segunda edición revisada fue publicada en 1986. La cuarta edición, sobre la cual se fundamenta esta *Guía* fue publicada en 2008. Cada edición ha incluido actualizaciones que reflejan los resultados en el campo de la investigación en materia de uso de evaluaciones y conocimientos, así como ejemplos prácticos de Evaluaciones Orientadas al Uso y elementos desarrollados tanto en el campo teórico como en la experiencia práctica de evaluaciones. El campo de la evaluación ha avanzado enormemente en las cuatro décadas posteriores a la publicación de nuestro primer estudio sobre el uso de las evaluaciones. Es importante resaltar, tal y como lo muestra esta publicación, el crecimiento global en el campo de la evaluación.

Mucho ha cambiado, pero la teoría y las prácticas relacionadas con las Evaluaciones Orientadas al Uso se han ido desarrollando en sintonía con estos cambios y con el conocimiento desarrollado

por profesionales – incluyendo el que se presenta en esta Guía. Una constante está presente en este proceso: que el diseño de las Evaluaciones Orientadas al Uso continua centrándose en que *los usuarios previstos le den a la evaluación el uso pretendido*. Esta Guía nos explica lo que ésto significa, y demuestra como ejecutar una Evaluación Orientada al Uso tomando en cuenta los factores específicos del contexto y de la situación particular, para conseguir que *los usuarios le den el uso pretendido a la evaluación*.

Extiendo mis felicitaciones y mi agradecimiento profundo a todos los que participaron en la producción de esta importante publicación, *Las Evaluaciones Orientadas al Uso: Guía para Evaluadores*.

A handwritten signature in blue ink, reading "Manuel Quiroga Pantoja". The signature is fluid and cursive, with a large initial 'M' and a long, sweeping tail.

Prefacio y Agradecimientos

A lo largo de esta Guía compartimos los hallazgos resultantes del Proyecto de desarrollo de capacidades en materia de evaluación en tecnologías de información y comunicación para el desarrollo (DECI - *Developing Evaluation Capacity in Information and Communication Technology for Development*)* financiado por el *International Development Research Centre* (IDRC). La Evaluación Orientada al Uso (EOU) fue ensayada en cinco proyectos de investigación en el campo de Tecnologías de Información y Comunicación para el Desarrollo (TICs para el desarrollo) en Asia. Implementamos cuidadosamente cada uno de los 12 pasos de las EOU, incluyendo el último, que consiste en realizar una meta-evaluación. Todo este trabajo fue documentado mediante Estudios de Caso para cada una de las evaluaciones. Los Estudios de Caso se pueden consultar en la página web del proyecto: <http://evaluationinpractice.wordpress.com/>.

Las lecciones aprendidas las presentamos a través de ejemplos que citan a los diferentes actores de los proyectos. Los ejemplos ilustran lo que significó aprender a usar EOU. Los mismos ejemplos muestran también el proceso de aprendizaje que experimentamos como asesores y mentores de estos cinco proyectos de investigación de TICs para el desarrollo en la región Asiática. Extrajimos para nuestros lectores los principios que pensamos que podrían ser aplicables más allá del tema y de la zona geográfica de estos

* El acrónimo TICs para el desarrollo será utilizado en el texto para hacer referencia al concepto de Tecnologías de información y Comunicación para el Desarrollo, proveniente de su designación en Inglés, *Information and Communication Technology for Development (ICTD)*.

proyectos. Compartimos igualmente algunas reflexiones sobre los hallazgos alcanzados por los proyectos y aspectos que podrían mejorarse en el futuro.

Esta Guía resulta del esfuerzo conjunto de un grupo de profesionales. El texto fue producido por Ricardo Ramírez y Dal Brodhead. De igual manera, una gran parte de los contenidos y de los ejemplos presentados en la Guía se basan en Estudios de Caso producidos por los mentores de las evaluaciones del Proyecto DECI: Chelladurai Solomon, Shubh Kumar-Range y Sonal Zaveri. La sección ¿Qué beneficios genera el uso de las EOU para las entidades que solicitan las evaluaciones? fue redactada por Sarah Earl y Matthew Smith de IDRC.

Los Estudios de Caso fueron desarrollados con el apoyo de todos los participantes directos en las evaluaciones de los proyectos: los usuarios primarios de las evaluaciones, los oficiales de proyectos de IDRC y nosotros mismos.

Extendemos nuestro agradecimiento a las siguientes personas, por el valioso apoyo prestado al proyecto: Ann Mizumoto, Yvonne Lim Yin Chum, Ang Peng Hwa (SIRCA I), Matthew Smith y Sarah Earl (IDRC), Afroz Sawjani, Hammad Durrani, Shariq Khoja, Richard Scott (PANACeA), Chaitali Sinha (IDRC). Nilusha Kapugama, Rohan Samarajiva (LIRNEasia), Laurent Elder (IDRC), Sylvia Cadena, Paul Wilson (APNIC/ISIF Asia), Phet Sayo (IDRC), Batbold Zagdragchaa, Batpurev Batchuluun, Bazar Chimed (DREAM-IT), y Maria Ng Lee Hoon (IDRC).

¿A Quién se Destina esta Guía?

Esta Guía se destina a evaluadores que han oído hablar de las EOU, y que están interesados en probar el uso del enfoque. Notarán que a lo largo de la Guía hacemos hincapié en la importancia que tiene la participación de un mentor, a fin de apoyar al evaluador que utiliza EOU por primera vez. Nuestra experiencia con el uso del enfoque EOU nos indica que la participación de un mentor constituyó un apoyo fundamental para muchos de los evaluadores, dado que era la primera vez que lo usaban. Al mismo tiempo la Guía muestra como aprendimos a usar el enfoque EOU y como apoyamos el proceso EOU.

Es posible que algunos evaluadores sientan que de hecho, ya usan de forma natural, el enfoque EOU. Este sentimiento puede resultar de haber involucrado a los usuarios en el proceso de planificación de la evaluación o en el uso de los resultados de la evaluación. Esta Guía lleva al lector, de forma sistemática, a través de los 12 pasos que conforman la EOU. La Guía reflexiona profundamente sobre la práctica de EOU, a fin de continuar desarrollándola.

El Segundo grupo destinatario a quien se dirige esta Guía son los implementadores de proyectos. Los usuarios primarios de las evaluaciones a las que se hace referencia en las experiencias que sustentan esta Guía fueron los implementadores de los proyectos de investigación – a pesar de que otros usuarios podían haber sido identificados en su lugar, entre los cuales están los financiadores o

los beneficiarios. Este reconocimiento es importante, ya que la Guía le interesará también a los que financian estudios y a las entidades que contratan evaluaciones. Los donantes con frecuencia son los que poseen los fondos para contratar evaluaciones, y por ello el poder de promover y apoyar evaluaciones que sean realmente útiles. Estos mismos donantes pueden también escoger no apoyar una determinada evaluación.

Sólo se puede prestar apoyo a los procesos EOU trabajando con los evaluadores y con el sujeto de la evaluación de forma distinta a como se ha venido haciendo en el pasado. Esta Guía nos demuestra como hacerlo.

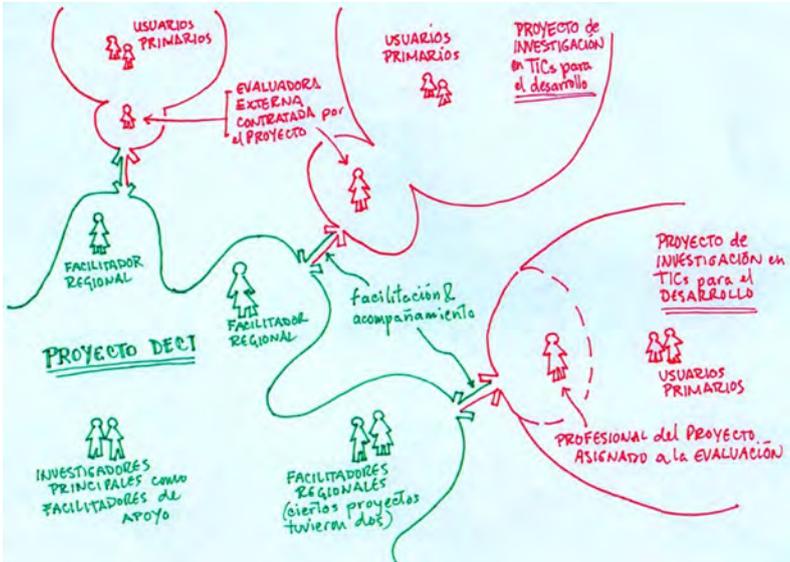
Aunque estas experiencias de EOU se centraron en cinco proyectos de investigación en el área de TICs para el desarrollo, esta Guía nos proporciona lecciones que pueden ser aplicadas a proyectos de varios sectores.

Esta Guía no pretende ser un manual de uso totalmente independiente y sin ninguna relación al trabajo ya realizado por otros. Por eso, invitamos a nuestros lectores a leer la cuarta edición de *Utilization-Focused Evaluation* de Michael Quinn Patton, como también su publicación más reciente *Essentials of Utilization-Focused Evaluation* (2012). Esta Guía tampoco constituye un módulo de formación. Recomendamos a los lectores que tengan interés en EOU que consulten el Currículo de EOU, donde se proporcionan módulos preparados y adaptados para diferentes tipos de grupos. Estos documentos se pueden consultar en la siguiente página web: <http://evaluationinpractice.wordpress.com/>.

El Papel del Mentor en el Proceso de Aprendizaje del Evaluador

Nuestra experiencia nos indica que la mejor manera de aprender a utilizar EOU, es usándola en la práctica. El proyecto DECI contaba con un grupo de mentores internacionales, específicamente, dos que trabajaban a nivel internacional y que a su vez trabajaban con tres mentores regionales en el Sur de Asia, que daban el apoyo directo a los cinco proyectos. Los mentores eran profesionales del campo de la evaluación que estaban probando el enfoque EOU por primera vez.

Cada proyecto contó con los servicios de un evaluador, siendo consultores externos o asignándole esa responsabilidad a un miembro del equipo que ya existía. Los mentores basados a nivel regional asesoraron a los evaluadores (algunas veces los usuarios principales de la evaluación participaron también en los debates), presentando los pasos y actividades que componen el proceso EOU. Además, los mentores respaldaron a los evaluadores de los proyectos tratándolos ` como iguales ´. Se creó una oportunidad de aprendizaje compartida al estar ambos involucrados en un camino de aprendizaje común. El diagrama que se presenta a continuación ilustra la relación entre los participantes:



Nuestra experiencia nos muestra que el apoyo de un mentor es crucial cuando se usa el enfoque EOU por primera vez. Este apoyo posibilita el intercambio de ideas y la consolidación de la confianza necesaria para poner en práctica nuevos enfoques.

La presencia de un mentor le brinda a los evaluadores una oportunidad continua de reflexión.

La filosofía que orienta a esta Guía es la del trabajo en equipo; una en la que los mentores de evaluación asesoran y apoyan a los evaluadores e implementadores de proyectos. Este enfoque de trabajo en equipo permite que todos los participantes aprendan de forma conjunta.

Las Evaluaciones Orientadas al Uso



El enfoque EOU no prescribe ningún contenido, método o teoría específicos. Es un marco orientador y no una metodología. Las EOU incluyen una amplia variedad de métodos de evaluación dentro de un paradigma participativo.



¿En Qué Consisten las Evaluaciones Orientadas al Uso?

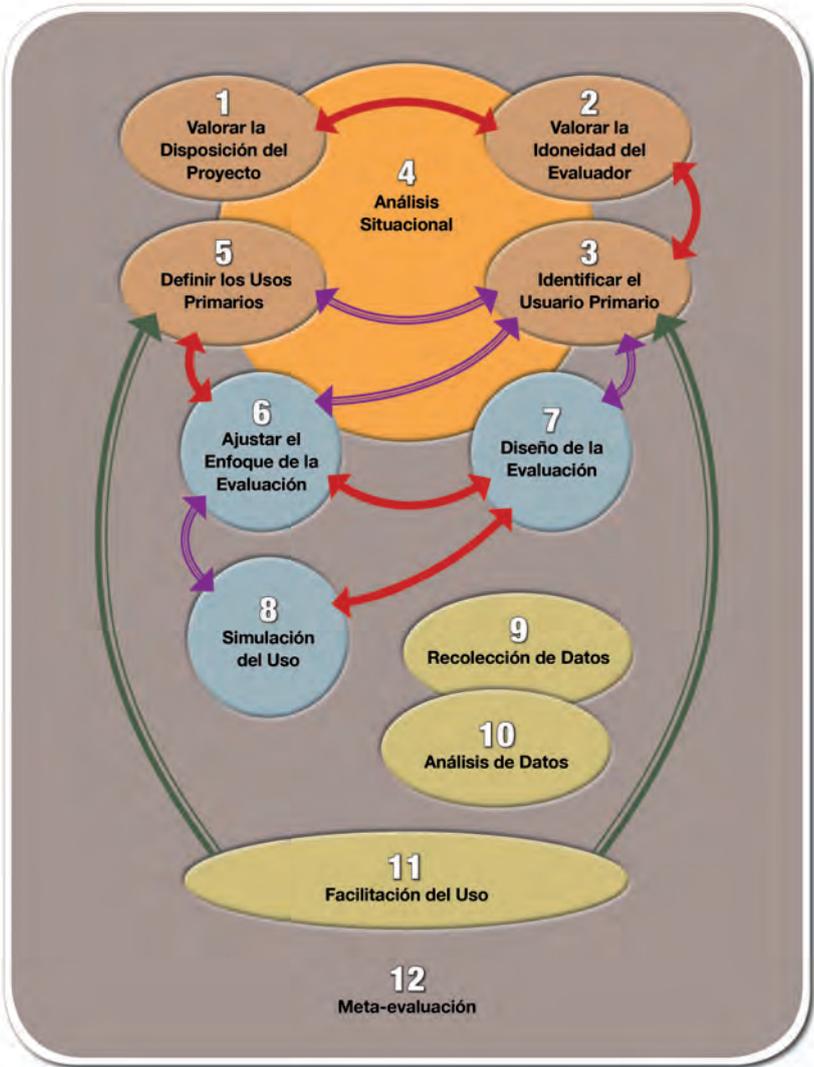
Las Evaluaciones Orientadas al Uso (EOU) se basan en la premisa de que una evaluación debe ser juzgada por su utilidad y por la medida en que de hecho se usa.

Patton, 2008, pág. 37

Los evaluadores que usan EOU asumen el papel de facilitadores en un proceso de aprendizaje, prestando especial atención a cómo hacer mejor uso de los hallazgos y experiencias resultantes de una evaluación en la vida real. El enfoque central de una Evaluación Orientada al Uso se coloca siempre en que los usuarios previstos, le den a la evaluación el uso pretendido.

Una evaluación EOU no recomienda un contenido, método o teoría en particular. Por el contrario, se trata es de un marco orientador, y no de una metodología. De hecho, EOU puede incluir una variedad de métodos de evaluación dentro de un paradigma participativo general. Un elemento esencial del proceso es que las decisiones se toman con base a la participación constante de los agentes que podrían beneficiarse de la evaluación. El hecho de que los usuarios estarán más inclinados a utilizar los resultados de un proceso en el que fueron protagonistas es igualmente importante.

Aunque el EOU se resume en una serie de pasos, de hecho, el proceso como tal, no es lineal. Patton lo enfatiza de forma clara en su más reciente publicación *Essentials of Utilization-focused Evaluation* (2012). La experiencia acumulada nos permitió elaborar el diagrama que se presenta a continuación para ilustrar la superposición entre los 12 pasos de EOU. Las flechas que conectan la Lista de Acciones EOU hacen referencia al diálogo existente entre pasos; reflejo del ir y venir que nos permite incorporar ajustes, a medida que sea necesario.



LEYENDA

- Interacciones típicas entre pasos secuenciales
- Interacciones estratégicas entre pasos no secuenciales
- Retro-alimentación de los hallazgos y del proceso
- Preparación de la evaluación
- Análisis situacional
- Diseño de la evaluación
- Desempeño de la evaluación
- Reflexión de la evaluación

Resumen de los Pasos del Marco Orientador de las EOU

1. **Valorar la disposición del proyecto** — Las personas que quieren realizar la evaluación necesitarán que se les explique en qué consiste las EOU para que puedan decidir si ésta es en efecto la manera como quieren proceder en la evaluación. En este proceso el evaluador tiene que orientar y facilitar de forma activa y hábil cada paso del proceso. El proceso comienza valorando la disposición del proyecto, y la definición de los usuarios y los usos primarios de la evaluación.
2. **Valorar la idoneidad del evaluador** — El proceso de facilitación e implementación de las EOU depende de la disposición de los evaluadores y gestores en analizar sus habilidades y su disposición a colaborar, ya que la efectividad de las EOU será juzgada con base al uso real de los resultados de la evaluación.*
3. **Identificar el usuario primario** — Los usuarios primarios previstos tienen un interés identificable tanto en la evaluación como en su uso. Deberán demostrar su compromiso de forma continua a lo largo de todo el proceso. El evaluador ayuda a determinar quiénes son los usuarios primarios previstos, sus objetivos y sus necesidades. Es de suma importancia que desde el inicio se cree un ambiente propicio que fomente la participación.

* Lo que no excluye a los otros parámetros de evaluación de programas – la utilidad debe equilibrarse con la viabilidad, la propiedad y la precisión.

4. **Análisis situacional** — El grado de uso de una evaluación depende tanto de las personas que participan en el proceso como del contexto. El uso de la misma se potenciará cuando la evaluación tome en cuenta los factores situacionales. El evaluador considerará aspectos organizacionales tales como la experiencia previa de la entidad con evaluaciones, los recursos disponibles y la prioridad dada a la evaluación. También es importante valorar la relación existente con el desarrollo organizacional de forma general, y los desafíos más importantes que enfrenta la organización. Otros aspectos relacionados con el contexto que deben ser tomados en cuenta, incluyen: el momento en el que se realiza la evaluación, los recursos organizacionales existentes y aspectos como la cultura organizacional, factores de turbulencia, poder y el ambiente político.
5. **Definir los usos primarios** — Los usos de la evaluación se determinan al inicio del proceso y guían el desarrollo de las preguntas y de identificación de los métodos básicos que serán utilizados en la evaluación, dado que el principal objetivo de las EOU es que los usuarios primarios le den los usos previstos a la evaluación. Es posible que los usos incluyan tanto elementos relativos al proceso, como a los resultados.
6. **Ajustar el enfoque de la evaluación** — el enfoque de la evaluación se centra en los usos previstos que los usuarios primarios le darán a la evaluación. Para tal, hay que desarrollar una serie de preguntas clave para la evaluación, teniendo en cuenta que el ajuste final de las preguntas es generalmente más difícil de lo que se piensa (sucede lo mismo en proyectos de investigación). Por eso, la comunicación con los usuarios primarios juega un papel tan importante en las EOU.
7. **Diseño de la evaluación** — Los métodos de recolección de datos se seleccionan en base a la información necesaria para responder a las preguntas claves de la evaluación. Los

evaluadores deben asegurarse de que los métodos le permitirán conseguir los hallazgos que hagan falta para que los usuarios le puedan dar el uso previsto a la evaluación.

8. **Simulación del uso** — Se recomienda que antes de comenzar a recolectar información, se haga una breve simulación de los usos que se le darían a los resultados, utilizando resultados ficticios. Este paso con frecuencia nos lleva a modificar las preguntas claves de la evaluación o los métodos a ser utilizados durante la evaluación.
9. **Recolección de datos** — Esta paso debe ser realizado teniendo en cuenta que el uso de la información es el objetivo central de la evaluación. Es importante que también, a lo largo de esta fase, se informe y se haga participar a los usuarios primarios.
10. **Facilitación del uso** — Los datos deben ser analizados con los usuarios primarios. El participar les permitirá consolidar su comprensión de los resultados, y reforzará su sentimiento de apropiación y de compromiso, lo cual aumenta la probabilidad de que se usen los resultados de la evaluación.
11. **Facilitación del uso** — El uso de los resultados de la evaluación no ocurre de forma natural, hace falta que sea facilitado. En un proceso EOU, el evaluador se compromete a facilitar el uso de los resultados, reconociendo claro, que existen factores que influenciarán o limitarán el uso. El proceso de facilitación incluye la creación de vínculos entre los resultados de la evaluación y los usos que se habían determinado previamente (los propósitos de la evaluación), el priorizar las recomendaciones y sugerir canales de diseminación de los resultados que fomenten el uso de la información. Este paso es crucial en las EOU y depende de la asignación de tiempo y recursos para facilitar el uso desde el inicio, y a lo largo de todo el proceso.

12. **Meta-evaluación** — Los procesos EOU deben ser evaluados de acuerdo con el uso de los hallazgos de la evaluación por los usuarios primarios. Este paso se puede considerar como la narración misma de cómo se desarrolló el proceso EOU, permitiendo que los usuarios y los evaluadores aprendan en base a su propia experiencia. Los Estudios de Caso a los que hicimos referencia anteriormente, son el producto del Paso 12.

En su última publicación, *Essentials of Utilization-Focused Evaluation* (2012), Patton enumera 17 pasos para un proceso EOU. Nosotros entendemos que los pasos adicionales permiten la incorporación de posibles variaciones (como podría ser la 'teoría de cambio'). Sin embargo, en esta Guía, nos acogemos a los 12 pasos originales que orientaron al Proyecto DECI.

El Proyecto DECI

El concepto de las EOU no es nuevo, pero sí fue una novedad para nosotros cuando comenzamos a utilizarlo. A través del Proyecto DECI, nosotros le propusimos el uso del enfoque EOU a los cinco gerentes de proyectos de investigación de TICs para el desarrollo en Asia.

Contábamos en ese momento con la cuarta edición de la publicación de Michael Quinn Patton *Utilization-Focused Evaluation* (2008), de 667 páginas la cual incluía un apéndice de seis páginas con la lista resumida de acciones EOU. La iniciativa DECI nos ofrecía dos oportunidades simultáneas: primero el que pudiéramos aprender en que consistía realmente el enfoque, y al mismo tiempo, asegurar que fuera apropiada para cinco proyectos de investigación muy diferentes. Habría sido ideal contar con esta Guía cuando comenzamos el proyecto DECI. A través de esta Guía compartimos con el lector cómo se aprende a usar el enfoque EOU.

Esta Guía ilustra nuestra experiencia, demostrando todo cuanto aprendimos utilizando el enfoque EOU en la práctica. El ejemplo del proyecto DREAM-IT de Mongolia, muestra que el equipo de ese proyecto no comprendía el proceso EOU en la fase inicial, a pesar de haber participado en presentaciones que explicaban cada uno de los pasos que lo conforman. Surgieron en ese momento, muchas preguntas con relación al papel del evaluador, y el tiempo y recursos necesarios para la evaluación. Posteriormente, uno de los gerentes del proyecto observó que los Estudios de Caso como

los que produjimos al final de la evaluación podrían ayudar a otros gerentes a visualizar el proceso EOU de forma más clara.

El proyecto DECI se centraba en la acción-investigación y uno de sus objetivos era desarrollar capacidades en el campo de la evaluación. Gracias a esta plataforma pudimos proponerle a los investigadores de TICs para el desarrollo que consideraran la oportunidad de aprendizaje EOU, a través de sus proyectos de investigación. El proyecto DECI fomentó su participación al ofrecerles ayuda a los investigadores de TICs con el desarrollo de su evaluación, usando el enfoque EOU. Nuestra oferta les daba la oportunidad de trabajar con nosotros y de ser los usuarios primarios de la evaluación, en vez de implementar una evaluación que respondiera únicamente a los requisitos del donante del proyecto. En el proyecto DECI pudimos probar el enfoque EOU centrándonos en los evaluadores e implementadores de los proyectos, que mostraban interés en aprender como utilizar el enfoque EOU utilizándolo en sus proyectos.* En este contexto le asignamos un evaluador a cada uno de los cinco proyectos. Cada uno de ellos a su vez recibió el apoyo de los evaluadores regionales que asumieron el papel de mentores. Cinco informes de evaluación fueron producidos por los evaluadores, uno para cada proyecto, basados en los usos específicos que habían sido definidos por los usuarios primarios previstos. Estos informes fueron utilizados por los gestores e investigadores de los cinco proyectos, en parte gracias al Paso 11 del proceso EOU, centrado en facilitar el uso de la información obtenida en la evaluación. El hecho de que los usuarios primarios se hayan apropiado del proceso y los resultados, y que tenían mucho que perder ó ganar con los hallazgos del proceso y de la evaluación, mostró ser igual de importante.

Esta experiencia incluyó cinco proyectos de investigación en TICs para el desarrollo diferentes en Asia, específicamente:

1. LIRNEasia abrió sus puertas en 2005 como un centro de estudios y reflexión centrado en la investigación

* El proceso EOU podría haberse enfocado de forma muy diferente. Por ejemplo, si el donante hubiese sido el usuario primario y hubiera tenido un interés principal por los hallazgos de la evaluación y no por el proceso.

relacionada con políticas y normativas de TICs y el desarrollo de infraestructuras asociadas, en 13 países Asiáticos. El proceso EOU fue implementado en uno de sus proyectos, Communications Policy Research South (CPR*south*), una actividad de capacitación que realiza una conferencia anual en la región. Para más información, consulte la siguiente página web: <http://lirneasia.net/capacity-building/cprsouth/>.

2. El Proyecto PANACeA (*PAN Asian Collaboration for Evidence-based e-Health Adoption and Application*), creado en agosto de 2007 es una plataforma en la que un grupo de investigadores e instituciones vocacionados a la investigación en el campo de la e-salud en Asia. Las áreas temáticas de los proyectos de PANACeA, liderados por el Equipo de Asesores y Capacitadores son: revisiones sistemáticas de telemedicina e informática aplicada a la salud; programas gratuitos de fuente abierta; preparación y gestión del cambio; políticas e incidencia; gestión de redes y análisis de género. Para más detalles, consulte la página web de PANACeA: <http://panacea-ehealth.net/>.
3. La *Information Society Innovation Fund* (ISIF) es un programa de financiamiento cuyo objetivo es fomentar la creación de soluciones creativas para responder a las necesidades de TICs para el desarrollo en la Región de Asia y el Pacífico. El programa enfatiza la importancia del papel que juega el internet en el desarrollo social y económico de la región, y al mismo tiempo contribuye al desarrollo de la Sociedad de la Información, de la forma más amplia. Para más información, consulte la página web de ISIF: <http://www.isif.asia/>.
4. El Programa SIRCA I (*The Strengthening ICTD Research Capacity in Asia Program*) tiene por objetivo identificar futuros líderes en el campo de la investigación,

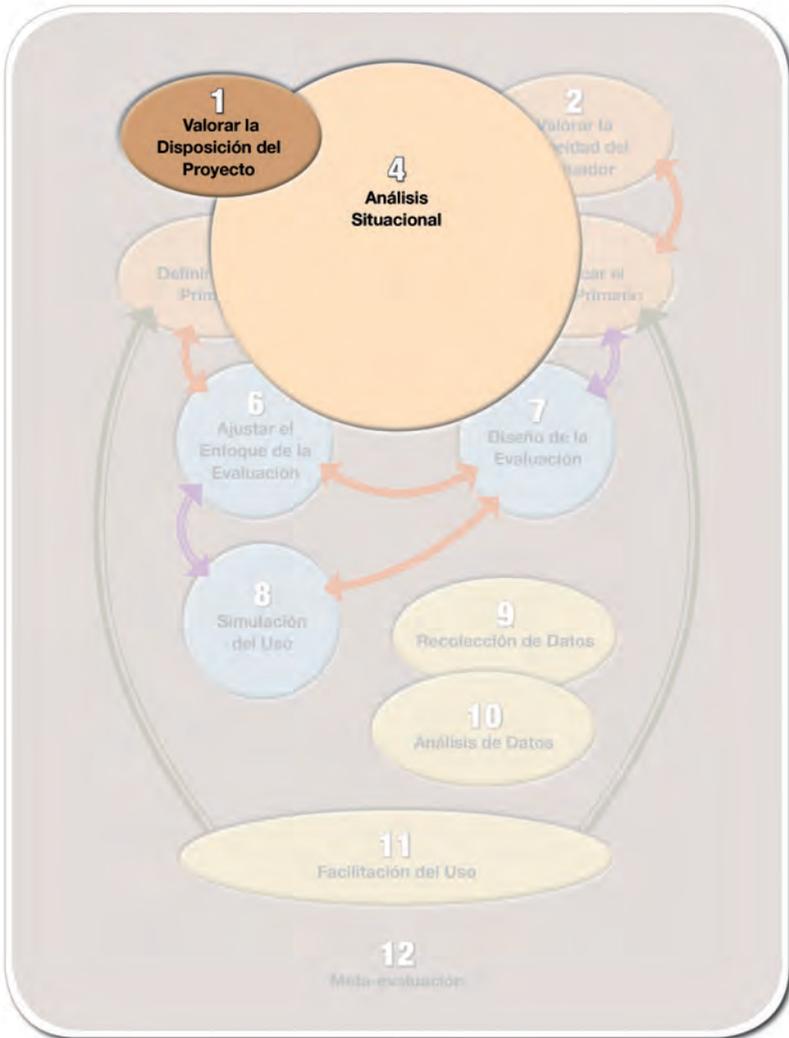
especialmente investigadores que comienzan a trabajar en el área de TICs para el desarrollo y de la información. Los investigadores reciben apoyo en el desarrollo de capacidades a través de mentores y programas específicos de capacitación en los que participan investigadores reconocidos y los receptores de fondos. Esta línea de financiamiento se centra en actividades de investigación en el área de las ciencias sociales, particularmente, en la relación existente entre las TICs y las Sociedades de Información. Para más detalles, consulte la página <http://www.SIRCA.org.sg/>.

5. El proyecto DREAM-IT *Meta Mongolia* es un proyecto de investigación de ámbito nacional, que explora la relación entre políticas, innovación y los efectos socio-económicos de las TICs. Este proyecto otorga fondos competitivos a sub-proyectos en diferentes sectores, incluyendo educación, gobernabilidad y medio ambiente. Para más información, consulte la página web del proyecto: <http://www.dreamit.mn/index.php>.

Los Pasos EOU Ilustrados a través de Ejemplos de Proyectos

Esta sección fue estructurada en base a los 12 pasos del proceso EOU. Sin embargo, nuestra experiencia nos indica que el uso de estos pasos puede ser iterativo y no siempre obedece a un orden secuencial. El diagrama que se presenta en la página 4 nos muestra cómo los pasos se pueden sobreponer entre ellos. Nosotros mismos frecuentemente regresábamos a un paso que considerábamos ya concluido después de completar pasos subsecuentes. Por ejemplo, el Paso 2 pareció generar nuevas perspectivas a lo largo de todo el proceso EOU. Lo mismo se puede decir acerca de las demás etapas iniciales. Hemos incluido algunas citas de los casos de estudio de los cinco proyectos que ilustran el aprendizaje de nuestros socios a lo largo del proceso EOU.

Paso I Valorar la Disposición del Proyecto



Las personas interesadas en una evaluación necesitan entender y estar interesadas en las EOU. Este paso requiere una facilitación hábil y activa por parte del evaluador.

Las EOU están basadas en procesos de evaluación diseñados, implementados y utilizados por usuarios cuidadosamente seleccionados que participan de forma activa y se apropian del proceso. Esto sólo es posible cuando las organizaciones participantes están dispuestas y listas a participar, al igual que apropiarse y aprender de la evaluación. El Paso 1 del proceso valora la disposición del proyecto, como condición para el éxito del proceso.

En el caso del Proyecto DREAM-IT, el Consejo de Administración participó en nuestro taller introductorio realizado durante una conferencia en Penang (2009), en el que les presentamos en concepto EOU. Al mismo tiempo, el gerente del proyecto mencionó que el término 'evaluación' le causaba estrés al proyecto por el mero hecho de saber que se evaluaría su desempeño. Sin embargo, las expectativas que surgieron del taller de EOU en Penang indicaron que este proceso era 'diferente', y que constituía una manera nueva de enfocar la evaluación, en la que el mismo DREAM-IT participaría, permitiéndole contribuir a analizar su propio trabajo.*

Las acciones que conforman el Paso 1 incluyen una serie de actividades, tales como: sensibilización sobre los principios básicos de EOU; la valoración de la disposición del proyecto en asumir responsabilidad y considerarlo un proceso de aprendizaje; determinar qué debe y puede hacerse para mejorar el grado de disposición de la organización contratante a adoptar el enfoque EOU. En el proceso EOU el evaluador juega el papel de participante activo y no de quien emite un juicio externo. Algunas de estas tareas iniciales podrían ser ejecutadas por la misma organización o proyecto antes de involucrarse en una evaluación EOU, como parte de una auto-evaluación preparatoria.

* Cabe destacar que un usuario primario podría decidir centrar la atención de la evaluación en el desempeño del proyecto, si este fuera un aspecto prioritario.

Hay tres principios centrales para el Paso 1, relacionados entre sí: la facilitación proactiva de la evaluación, la capacitación y el compromiso. Los mismos principios se aplican también en el Paso 2, cuando el evaluador evalúa su idoneidad y su capacidad para facilitar un proceso EOU. Estos dos pasos se desarrollan en simultáneo a través de temas que se revisan a lo largo del proceso, a medida que la naturaleza y la esencia del enfoque o del tema se va desarrollando en la práctica.

La Facilitación Proactiva de la Evaluación

El evaluador del proyecto (idealmente contando con el apoyo de un mentor externo, si fuera la primera vez que usa el enfoque EOU) le presta apoyo activo y substancial a los líderes y al personal de la organización en el Paso 1. Este apoyo les permitirá desarrollar nuevas perspectivas, prepararse para asumir nuevos roles en el contexto de la evaluación y gestionar sus expectativas. Este paso es de suma importancia, ya que la evaluación puede ser comprendida de muchas maneras, relacionadas con las suposiciones sobre los roles que deberán ser analizados. Los Estudios de Caso que se presentan aquí son un buen ejemplo de ello:

En el caso del proyecto DREAM-IT, se esperaba que los mentores de DECI no sólo llegaran y realizaran la evaluación, sino que también capacitaran y apoyaran al proyecto en su ejecución.

En el proyecto SIRCA I, vimos que al principio el personal esperaba que todo el proceso de la evaluación fuera conducido como una auditoría, siendo el evaluador el auditor quien produce y resume los hallazgos.

Por otro lado el proyecto LIRNEasia estaba interesado en desarrollar sus capacidades en materia de evaluación, por lo que designó a un investigador junior para que trabajara con el equipo de mentores de DECI esperando que el mismo asumiera un papel preponderante en la evaluación.

Los ejemplos aquí citados muestran cuales fueron las expectativas de los Gerentes de Proyecto y demás personal al inicio del proceso EOU. Las percepciones del proceso se basaban en la creencia de que se trataba de una evaluación como cualquier otra, con parámetros y resultados bastante predecibles.

El entusiasmo inicial mostrado hacia el proceso estaba vinculado a esta expectativa, la cual fue desafiada por el proceso mismo y revitalizada a medida que el proceso y la comprensión de los participantes iba progresando. Los enfoques convencionales sobre evaluaciones producen expectativas bastante rígidas acerca de los roles, mientras que el enfoque EOU fomenta la creación de relaciones más flexibles y el intercambio de experiencias, como lo muestra el ejemplo siguiente:

El proyecto SIRCA I valoró la participación del evaluador cómo miembro del equipo, en vez de trabajar de forma totalmente autónoma e independiente. La lección es: no dejen que el evaluador asuma el papel de 'alguien de afuera'.

El proceso EOU fomenta la cohesión entre los miembros del equipo y establece sistemas de apoyo.

El Desarrollo de Capacidades

Con el enfoque EOU se aprende a través de la práctica. El potencial de EOU cobra realidad con el aprendizaje empírico. Un elemento importante relacionado con el desarrollo de capacidades de EOU es que alienta a todos los participantes a considerar la experiencia EOU como un ejercicio de acción-investigación. El cambio de perspectiva de hecho fomenta la participación, como lo demuestran los dos ejemplos siguientes:

Dos elementos hicieron que este proceso fuera singular para ISIF, primero que el evaluador invirtió tiempo y esfuerzos sustanciales para que los participantes desarrollaran la mentalidad y visión EOU (al centrar la atención continuamente en los usos y los usuarios).

En segundo lugar, el evaluador mantuvo a los gerentes de proyecto actualizados de forma permanente a medida que la evaluación iba progresando.

En el proyecto LIRNEasia, la participación del usuario primario previsto (que incluía también al Director Ejecutivo del proyecto) desde el inicio del proceso, fue un elemento clave para impulsar la orientación y el interés a lo largo de todo el proceso EOU.

Uno de los desafíos de este paso preparatorio es que requiere un cambio de mentalidad fundamental, el cual sólo ocurre en la medida que se van explorando los otros pasos EOU. Para superar este desafío vale la pena organizar un encuentro en persona para que el mentor le explique detalladamente los pasos y los principios EOU al evaluador – y en lo posible el usuario primario. Los dos pilares principales de las EOU – Facilitación del Proceso de Evaluación y Desarrollo de Capacidades – son de hecho dos caras de la misma moneda, pero esto puede ser difícil de entender al comienzo del proceso EOU.

Los participantes del proyecto SIRCA I entendieron con más claridad el enfoque después de haber recibido la visita del mentor, al inicio del proceso y después de haber visto la presentación con los 12 pasos preparada por el equipo del proyecto DECI. La falta de comprensión inicial de hecho nos sorprendió a todos, especialmente porque ya les habíamos dado una introducción al enfoque EOU dado en una conferencia previa. Está claro que ese no había sido un momento propicio para la enseñanza verdadera.

El aprendizaje basado en la experiencia es un elemento fundamental del enfoque EOU, que permite reforzar lo aprendido sobre los 12 pasos EOU.

Compromiso

Se entiende que hay disposición organizacional para adoptar un proceso EOU cuando hay voluntad para apropiarse de la evaluación.

Esta disposición requiere un cambio de actitud que radica en el compromiso de los dirigentes y del personal en participar activamente a lo largo del proceso de la evaluación. El sentido de apropiación sobre el tema principal de una evaluación, los métodos que emplea y el uso de sus resultados, aumentan las posibilidades de que cualquier cambio que sea necesario incluir, sea identificado a nivel interno. En cambio en las evaluaciones externas los cambios los presentan personas externas al proyecto. Dar ejemplo en cuanto a compromiso e invitar a otros a hacer lo mismo es parte del trabajo del mentor EOU. La atención debe centrarse en facilitar el desarrollo de capacidades al interior de la organización contratante a fin de que haya entendimiento y compromiso a trabajar dentro de un ambiente de aprendizaje colectivo. Los dos ejemplos que se presentan a continuación ilustran la importancia que tienen los antecedentes y el compromiso del evaluador y de la organización en la que se realiza la evaluación:

Después de la conferencia de Penang el proyecto DREAM-IT se comprometió y se preparó para dedicarle tiempo y recursos al proceso EOU. Un miembro del Consejo de Dirección fue escogido para participar en el proceso EOU por tener experiencia previa con la metodología de Mapeo de Alcances.

El mentor regional de DECI fue invitado para participar en la conferencia anual de CPR^{south} (el componente de LIRNE^{asia} vinculado a la evaluación) en la fase inicial del proceso. Esta oportunidad le permitió al mentor entender mejor el papel que juega el usuario principal previsto en el diseño de la evaluación y ayudó a consolidar el sentido de compromiso organizacional.

En estas circunstancias no es sorprendente que la disposición de una organización para realizar un proceso EOU dependa en parte, de la asignación oportuna de recursos financieros y humanos - incluyendo la identificación temprana de un evaluador y en garantizar la disponibilidad del presupuesto necesario. El compromiso explícito de los directores y de los usuarios primarios impulsa el aprendizaje en toda la organización y promueve el cambio.

La apertura al aprendizaje implica la existencia de voluntad por parte de los participantes para dedicarle el tiempo requerido a la evaluación y posibilitar la participación útil. Es importante valorar cuál es el momento adecuado para implementar un proceso EOU, es decir, cuál es el momento estratégico y útil. La fase preparatoria podría incluir alguna acción previa para definir el eje central de la evaluación que se prevé realizar. Los proyectos estructurados en redes amplias tendrán que valorar si quieren realizar la evaluación al nivel de la red o del proyecto. En el caso del proyecto CPR*south* los dos elementos tuvieron la misma importancia, el de evaluar cuál era el momento más conveniente para la realización de la evaluación y el darle atención a nuevas estrategias de financiamiento. Es aconsejable que exista un ambiente propicio, incluyendo el acceso a especialistas/mentores EOU (si se encuentran disponibles) y apertura por parte de los donantes y otros intervinientes de primer orden, para permitir que se desarrolle el proceso EOU:

En el caso de CPR*south*, el momento escogido para realizar la evaluación fue bueno y los directores del proyecto estaban conscientes de la necesidad de adoptar nuevas prácticas o herramientas, al igual de nuevas estrategias de recaudación de fondos.

Está implícito en la apertura de los donantes y de otros actores, la voluntad de ceder el control del proceso de evaluación y su interés en invertir en pro del compromiso mostrado por un proyecto en rendir cuentas con base en los objetivos que él mismo trazó – que además se encuadran, muy probablemente, dentro del marco programático general del donante.

Las implicaciones para los financiadores o donantes pueden ser importantes, ya que deben sentirse cómodos con el uso de un enfoque no intervencionista. Deben tener cuidado, sin embargo, de no subvertir el proceso, con acciones tales como encomendar evaluaciones paralelas que crean trabajo adicional para los proyectos y pueden retirar la atención prevista del proceso EOU.*

* Para más detalles ver a sección ¿Qué beneficios genera el uso de EOU para las entidades que solicitan las evaluaciones?

Cuando el donante tiene requisitos de evaluación adicionales, éste debe actuar de forma transparente, comunicándolo desde el principio y poniendo cualquier otro asunto de relevancia en la mesa, para permitir que los gerentes de los proyectos puedan tomar esos aspectos en cuenta cuando definen los usos de las EOU. Veamos los ejemplos de PANACeA y LIRNEasia:

El enfoque EOU requiere que pensemos sobre las evaluaciones de una manera especial, para adoptar una postura en la que los usuarios primarios asuman el control, lo que a su vez, implica responsabilidad sobre todos los aspectos de la evaluación.

Los directores de LIRNEasia expresaron haber conseguido mejores resultados de este proceso EOU que de otras evaluaciones externas realizadas en el pasado. Ellos concluyeron que cuando los métodos de evaluación son bien definidos, no hay razón para que entre los donantes se les adjudique una credibilidad mayor a las evaluaciones externas.

La apertura, la cooperación, la transparencia y el compromiso pleno en términos de tiempo por parte de los donantes, facilitan sustancialmente el proceso EOU. †

Resumen Paso 1

Durante mucho tiempo la norma ha sido que las evaluaciones se realicen entre y para organizaciones, proyectos o programas, generalmente con el fin rendir cuentas a los donantes. De ahí la ausencia de compromiso de las organizaciones que contratan las evaluaciones, la poca voluntad en participar, ya que aunque conveniente, no constituye un requisito para la realización de ese tipo de evaluación. Por el contrario, el enfoque EOU depende del compromiso de la dirección en apropiarse del proceso. Al hacerlo y participar activamente en cada aspecto de la evaluación, aumenta

† Pueden surgir situaciones en las que un donante descubre requisitos nuevos; por lo que una vez más reiteramos que conviene contar con el mayor grado de transparencia posible.

el potencial de que se aprenda del proceso y de los resultados. Hay que asegurarse de que las organizaciones estén listas para adoptar este enfoque. Los aspectos esenciales de la disposición organizacional se pueden resumir de la siguiente manera:

- Redefinición del papel del evaluador, poniendo énfasis en la facilitación;
- La inversión en tiempo y recursos para desarrollar capacidades de EOU, especialmente al inicio de una evaluación;
- El compromiso claro de los directores y los usuarios primarios (el personal) para dedicarle tiempo y asignarle un presupuesto al trabajo; y
- Un cambio importante en el papel y las expectativas de los financiadores y gerentes de alto nivel, que ahora deben darle prioridad al uso de los hallazgos por parte de los usuarios primarios.

Facilitar y llevar a cabo una evaluación EOU requiere de una filosofía particular en la que gestores y evaluadores deben conocer tanto sus fortalezas como sus limitaciones y desarrollar las destrezas y la voluntad requeridas para facilitar un proceso EOU. El éxito de las EOU será juzgado por el uso que se le dé a la evaluación.

Patton (2008, pág. 78) observa que “la participación de un conjunto de actores en las evaluaciones se ha vuelto una práctica común en nuestra profesión”, es más, este tipo de implicación es esencial para las EOU. Las acciones específicas de este paso incluyen: la auto-valoración del evaluador con respecto a las habilidades y conocimientos necesarios para el proceso EOU; el compromiso del evaluador con el uso de los hallazgos de la evaluación por parte del usuario primario; y un compromiso de que la evaluación sea juzgada en base a su uso efectivo. Es común que durante este paso, hasta evaluadores con mucha experiencia descubran que lo que se espera de ellos en el proceso EOU, es que jueguen el papel de facilitadores en un proceso de aprendizaje. En este rol, el evaluador deja de ser el decisor principal a cargo de la evaluación. En este proceso tan singular se espera provocar un cambio de papeles que, en nuestra experiencia, es de hecho apreciado, entre y por las diferentes partes involucradas durante la ejecución del proceso. Este descubrimiento se produce en la fase de negociación del Paso 1, cuando se establecen compromisos y se tienen que delinear consensos entre el evaluador y los potenciales usuarios primarios previstos.

Este paso se rige por los tres mismos principios enumerados en el Paso 1, específicamente: la facilitación proactiva de la evaluación, la capacitación y el compromiso.

Facilitación Proactiva de la Evaluación

En el Paso 2, hace falta que el evaluador haga una auto-valoración de su disposición y de sus capacidades. Este paso es importante para los evaluadores que ya están familiarizados con los enfoques convencionales de evaluación, con el fin de provocar un cambio en la óptica del evaluador: pasar de un enfoque fundamentado

en la presentación de un juicio externo, a uno en el que prima la facilitación y la asesoría. Cuanto más rápido asuma el evaluador la dimensión de aprendizaje intrínseco de este papel, mejor. El ejercicio de auto-valoración deberá extenderse más allá de este paso, ya que el enfoque EOU se aprende es con la práctica y a través de las oportunidades que presenta cada nuevo contexto. Sin embargo, no debemos olvidar que esta fase presenta un desafío particular. Uno que además no se resuelve sino en etapas posteriores del proceso EOU: auto-valoración sobre un proceso aprendido a través de la práctica es difícil por al menos dos razones. Primero, es natural que un profesional que ha sido contratado como evaluador espere actuar a modo de experto y por tanto no esté preparado para asumir una auto-valoración que pueda revelar debilidades. La segunda razón, es que el mismo ejercicio de auto-valoración requiere una comprensión sólida de los papeles y compromisos del enfoque EOU, la cual también se alcanza en etapas posteriores del proceso. Una manera de enfrentar este desafío es el reconocer que el Paso 2 es iterativo y gana importancia durante los pasos subsecuentes. El beneficio de involucrar a un mentor en la evaluación, como se enfatiza en esta Guía, es que esta reflexión puede ocurrir durante las interacciones entre el mentor y el evaluador. El ejemplo que presentamos a continuación ilustra cómo un mentor puede fomentar la reflexión y ayudar al evaluador a encontrar recursos que complementen su perfil de habilidades:

La presencia del mentor en la evaluación nos ayudó a confirmar el grado de compromiso del investigador de LIRNEasia, quien tenía experiencia limitada en evaluaciones, fomentando así, un entorno seguro para el aprendizaje.

La disposición para el aprendizaje es un pilar fundamental para la auto-valoración, pero además, influencia la manera en que se introduce el enfoque EOU en un proyecto u organización. La relación entre el evaluador y los potenciales usuarios primarios debe estar basada en la confianza. La comunicación entre todos los participantes debe ser abierta y franca, y debe desarrollarse

en un ambiente en el que se promueve el aprendizaje colaborativo (a diferencia de cuando se emplea el rol de un consultor con una postura verticalista).

Las habilidades de facilitación requeridas para un proceso EOU incluyen (mas no se limitan a):

- Escuchar y hacer preguntas;
- Ser capaz de realizar una buena valoración de la organización para poder facilitar el análisis de los actores para la toma de decisiones;
- Promover un ambiente propicio para la comunicación abierta y franca. El establecerlo desde el inicio es importante para ayudar a que el proceso progrese de forma fluida;
- Entender y estar abierto a considerar necesidades que puedan surgir; y
- Apreciar y contribuir a la consolidación de fortalezas y recursos existentes.

No podemos dejar de enfatizar la importancia que tienen las reuniones cara a cara, entre los socios del proyecto en cuestión y el evaluador. Estas reuniones le permiten al evaluador explicar los pasos del proceso EOU y entender el contexto del proyecto (Paso 4). Las expectativas existentes sobre los papeles que serán asumidos por los participantes en el proceso EOU deben ser discutidas en estas reuniones. De hecho, la discusión de estos cambios constituye una oportunidad para fortalecer la confianza con los socios de los proyectos. Esto tuvo bastante éxito en el proyecto DECI, porque los mentores le decían a los socios que era la primera vez que usaban el enfoque, pero que valía la pena probarlo y ver qué resultados proporcionaba. Es más, enfatizaban el hecho de que DECI era un proyecto de investigación, y que valía la pena intentar descifrar juntos cómo utilizar el enfoque EOU.

Aunque no deja de ser verdad que el compromiso del evaluador es crucial, no debemos olvidar que los usuarios primarios actúan en defensa del enfoque, a partir del momento en que se dan cuenta del poder intrínscico generado por el mismo proceso.

Los papeles novedosos que se asumen en EOU son relevantes a lo largo de todo el proceso, pero sus cimientos se crean durante los primeros pasos del proceso EOU, especialmente si los roles y responsabilidades correspondientes son comprendidos y la atención es colocada en el uso previsto por los usuarios.

Hay que tomar en cuenta que existen factores que podrían afectar el proceso incluyendo la contratación tardía del evaluador ya que puede dar lugar a la necesidad de realizar nuevas sesiones de orientación (sobre el Paso 1) y la necesidad de repensar los roles y responsabilidades. El cambio de personal, y en consecuencia, el cambio de usuarios primarios previstos puede también afectar el proceso, sobretodo cuando esto sucede en fases posteriores a los Pasos 3 y 5, cuando ya se han determinado los usos y los usuarios.

Desarrollo de Capacidades

El desarrollo de capacidades, como tema, coincide en muchos aspectos con el de facilitación. El aprendizaje EOU conjuntamente con los usuarios primarios establece un entorno de colaboración con el evaluador. Éste se sostiene a su vez dentro de un ambiente en el que se siente como miembro del equipo y tiene la oportunidad de involucrarse en el proyecto.

Lo ideal es que el evaluador reciba asesoría de otros evaluadores cuando se expone por primera vez al enfoque EOU, esto fue lo que ocurrió con DECI. La relación entre el mentor y el evaluador es más fructífera cuando es abierta y flexible, y normalmente es posible cuando el mentor asume también una postura abierta al aprendizaje.

El desarrollo de capacidades tiene lugar cuando los mentores trabajan directamente tanto con los evaluadores como con el personal del proyecto, y esto es casi imposible hacerlo a distancia. De ahí la importancia de las reuniones cara a cara con el mentor. Las visitas al proyecto le permiten a las partes explorar los pasos de EOU e identificar los recursos necesarios para el proceso. Este tipo de evaluaciones requiere una actitud abierta en la que se comparten y aúnan recursos personales y prácticos, en pro de la evaluación y los resultados que ésta proporciona.

Compromiso

El compromiso juega un papel clave en las EOU. Aunque es necesario que todos los participantes lo hagan, el evaluador muchas veces debe ser el primero en defender el proceso EOU, especialmente a partir del momento en que se reconoce su potencial, gracias al diálogo entre los usuarios primarios, los evaluadores y los mentores. Las cualidades personales del evaluador contribuyen sustancialmente al alcance de resultados positivos, como lo muestra el ejemplo del proyecto PANACeA.

El nivel de motivación y el compromiso demostrado por el evaluador constituyeron un factor importante para el alcance de los resultados de la EOU. Ella asumió su papel de forma responsable. El sentido de responsabilidad hacia el trabajo que le fue asignado y a la universidad fueron esenciales para producir resultados positivos.

Es más fácil que se desarrolle el compromiso mutuo cuando los roles y las responsabilidades están claros entre todas las partes interesadas. Dado que la prioridad es que los usuarios primarios le den a la evaluación el uso previsto (con el apoyo del evaluador), la presión no recae únicamente sobre el evaluador. El Estudio de Caso de DREAM-IT constituye un ejemplo claro de la importancia que adquiere el que todas las partes se apropien del proceso EOU:

El proceso EOU requiere de reflexión, pensamiento crítico y habilidades analíticas. Estas son unas de las habilidades típicas que desarrollan los investigadores y los evaluadores, pero no son necesariamente comunes entre los que implementan proyectos o personas que no han participado en evaluaciones. Tuvimos suerte de que uno de los miembros del Consejo de Dirección tenía alguna experiencia previa con evaluaciones, por lo que entendía estas habilidades de 'investigación'. La existencia de este tipo de 'defensores' dentro del grupo de usuarios primarios es esencial, ya que el proceso EOU es largo y laborioso. Su inmenso valor sólo se reconoce cuando se usan los hallazgos

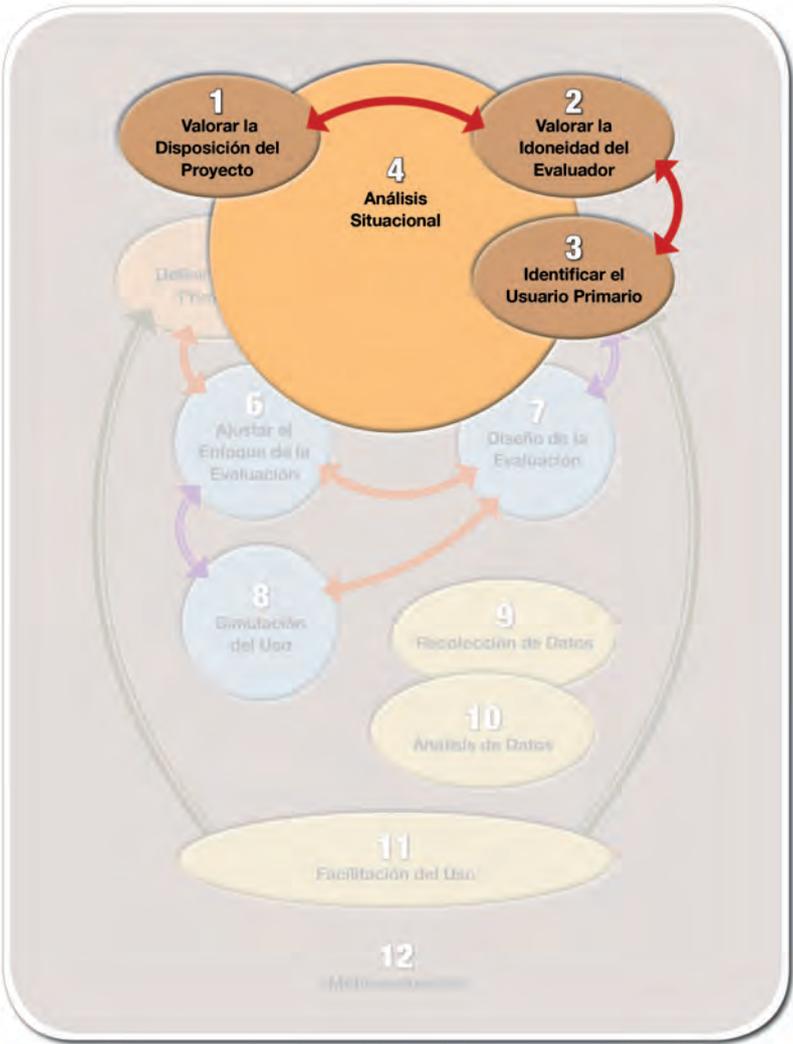
producidos. Aunque la presencia del investigador EOU es de vital importancia, quien defiende el proceso ejerce una función supervisora y actúa como puente entre el investigador y los usuarios primarios previstos.

El compromiso, la motivación, el compartir sus habilidades y la voluntad individual de liderar y de abogar por los miembros del equipo a lo largo del proceso EOU, contribuyen al éxito del evaluador.

Resumen Paso 2

El compromiso, el desarrollo de capacidades y la facilitación proactiva de la evaluación son los principios básicos que caracterizan al Paso 2. El La superposición de los Pasos 1 y 2 se enfatiza en el diagrama que produjimos para ilustrar el proceso. Sin embargo, estas actividades no ocurren de forma aislada, por el contrario, se ejecutan de forma conjunta con los demás pasos que se describen a continuación. Un desafío para el evaluador es reconocer que la auto-valoración requerida en este paso puede llegar a ser incómoda. Cuando un mentor de evaluación participa, la reflexión puede ocurrir durante su diálogo, cuando el mentor desafía al evaluador a utilizar sus habilidades de facilitación. Un evaluador que utilice EOU por primera vez sin la participación de un mentor tendrá que hacer un esfuerzo consciente para valorar su disposición a lo largo de los pasos siguientes.

Paso 3 Identificar el Usuario Primario



Los usuarios primarios previstos tienen intereses directos y mucho que ganar o perder con la evaluación y su uso posterior. Los usuarios primarios deben estar comprometidos con la evaluación de forma permanente a lo largo de todo el proceso. El evaluador revisa quiénes pueden ser los usuarios primarios, al igual que sus objetivos y necesidades. Es de suma importancia que se establezca un entorno propicio desde el inicio para la participación de los usuarios.

El paso 3 del proceso EOU consiste en identificar al usuario primario de la evaluación. Las personas seleccionadas deben acercarse al siguiente perfil: que estén interesadas en la evaluación, que tengan conocimiento, que sean de mente abierta, que representen a un grupo relevante de actores, que tengan credibilidad, que tengan disposición a dejarse enseñar, y que estén disponibles a interactuar a lo largo todo el proceso de evaluación. Sin embargo la lista de Acciones EOU aclara que “la selección de los candidatos a integrar el grupo identificado como usuario primario se basa en el juicio subjetivo del evaluador y debe ser negociable.” (Lista de Acciones EOU, p.110).

El evaluador y los mismos usuarios seleccionan a los usuarios primarios empleando arte, estrategia e intuición. Vale la pena también involucrar al personal, al evaluador y al mentor. En realidad esto sucede en simultáneo en los Pasos 1, 2 y 5. En el Paso 1 el personal del proyecto u otros usuarios se familiarizaran con los pasos y confirman su disposición a participar en el proceso EOU. A lo largo del Paso 2, el evaluador gana mucha más consciencia del papel de facilitación que debe asumir. En el Paso 5 se contemplan posibles usos. Los participantes del Estudio de Caso de LIRNEasia nos muestran a través de su experiencia lo fácil que resulta que se superpongan los pasos de EOU y los roles de los participantes:

LIRNEasia necesitaba reforzar las estrategias de recaudación de fondos para el proyecto CPR*south*, pero al mismo tiempo debía conducir una evaluación que le permitiera identificar cuáles eran sus mayores contribuciones, a fin de poder fortalecerlas. Por eso, decidieron que un miembro del equipo de directores fuera uno de los usuarios primarios.

El Director Ejecutivo de LIRNEasia y miembro fundador de CPRsouth fue contactado para este fin y aceptó la propuesta. Sin embargo, reconociendo que las decisiones de gestión las tomaba el conjunto de miembros del Consejo de Dirección de CPRsouth, esta misma persona quiso involucrar al Consejo de Dirección en la configuración del grupo de usuarios principales previstos. Como las recomendaciones de la evaluación serían implementadas por los gerentes del proyecto, decidieron también involucrarlos a ellos. Así se construyó una plataforma de usuarios previstos de tres niveles. Esta estructura no diluyó la categoría de usuario primario, y le permitió al grupo centrar su atención en los temas que les interesaban para la evaluación.

Es importante que se escojan usuarios primarios entusiastas y comprometidos para el proceso EOU, que sean capaces de trabajar con pasos iterativos que se superponen.

Habilidades

Existen ciertas habilidades y atributos convenientes entre los usuarios primarios, incluyendo los siguientes:

- Que tengan conocimiento profundo de la organización, el proyecto y el contexto;
- Habilidades interpersonales sólidas;
- Experiencia previa en el área de investigación, conocimientos relativos a esta área, o la habilidad de pensar de forma crítica;
- Comprensión básica del proceso EOU;
- Reconocimiento por parte de los actores clave y la capacidad de cumplir con planes trazados; y
- Tener la autoridad para tomar decisiones y actuar en pro de la evaluación.

Es poco probable que todos estos atributos y habilidades los tenga la misma persona. Por eso, lo importante es que todas estas cualidades estén presentes en el seno del grupo de

usuarios primarios previstos. Varios elementos contribuyen a que un candidato sea considerado adecuado, entre los cuáles se encuentran la experiencia laboral, su formación y sus habilidades de gestión, así como su compromiso con el proceso EOU, como lo ilustra el ejemplo que se presenta a continuación del proyecto ISIF.

El proceso EOU requiere de la participación de una persona o grupo de personas específicas actuando como usuarios primarios. Cuando se discutió esta cuestión con el equipo, dijeron que a APNIC lo caracterizaba un estilo de gestión colegial, por lo que el gerente de APNIC podría ser considerado como vínculo estratégico con el resto del Consejo de Dirección. Un usuario primario importante era el Gerente de Mercadeo, ya que ella sería responsable de elaborar la estrategias de recaudación de fondos y de mercadeo. Ella también tenía experiencia en el área de investigación de mercado, lo que le proporcionaba habilidades de evaluación que incluían: el desarrollo de preguntas clave, la relación existente entre dichas preguntas, habilidades para hacer muestreos y pensamiento crítico para analizar e interpretar los hallazgos de la evaluación. Por otro lado, la experiencia del evaluador EOU del proyecto se limitaba al rol de beneficiario de evaluaciones externas. Por eso, las habilidades del Gerente de Mercadeo fueron tan valiosas a medida que el proceso EOU fue avanzando y se iban ejecutando los 12 pasos. Al principio se había decidido que el investigador EOU asumiría la responsabilidad total de los hallazgos y los usos que se le dieran, por considerar que era parte integral de 'su trabajo'. Sin embargo el discutir el porqué y esclarecer que el evaluador no puede también asumir el papel de usuario primario, fue crucial para escoger a los dos usuarios primarios previstos, uno de ellos siendo una persona del equipo de directores (el Gerente). El comprender que los usuarios tendrían la responsabilidad de hacer que los hallazgos del estudio se tradujeran en usos, fue un elemento determinante para la evaluación y el proceso EOU.

El éxito de la evaluación depende también de otra característica importante que debe existir entre los usuarios primarios: la actitud positiva, la cual puede incluir atributos tales como:

- El compromiso, la dedicación y el empeño;
- La apertura a la reflexión crítica, al aprendizaje y al diálogo;
- La voluntad de adoptar nuevos enfoques en el contexto de evaluaciones;
- La voluntad de contribuir a que los entornos programáticos u organizacionales sean más conducentes a alcanzar cambios deseados.

Sabemos que el influenciar actitudes no constituye una tarea fácil, por eso el evaluador y el mentor deben procurar que los usuarios escogidos entre los candidatos tengan ya algunos de estos atributos deseados relacionados con la actitud, y asegurar que su importancia sea comprendida. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las actitudes positivas pueden fortalecerse a lo largo del proceso EOU, tal y como lo demuestra el Estudio de Caso del Proyecto PANACeA.

Los usuarios primarios previstos se comprometieron y realmente se fueron apropiando del proceso EOU a medida que fue aumentando su participación. También ayudó la visión de los usuarios que pensaban que “nos comprometimos a este proceso, por lo que tenemos que apropiarnos del mismo, nos guste o no”.

El proceso de selección de usuarios primarios debe ser transparente, de carácter inclusivo, de varios niveles y participativo. No se debe menospreciar la importancia de esta actividad ya que es éste el grupo que tiene el poder de tomar decisiones en el contexto de la evaluación EOU. El ejemplo del Estudio de Caso del proyecto SIRCA I, que tuvo que substituir a uno de los usuarios primarios, ilustra lo importantes que son las cualidades de las personas que asumen ese rol en la evaluación EOU.

Un usuario primario fue escogido cuando los actores principales de SIRCA I y el evaluador estaban listos. Escogieron al usuario de acuerdo con su experiencia y conocimiento de la organización, el compromiso

mostrado para con la evaluación y la autoridad que ella tenía para tomar decisiones una vez que se presentaran las recomendaciones de la evaluación. No obstante, ella fue transferida a otro departamento del mismo centro, poco después de haber sido seleccionada para asumir el rol de usuario primario y haber recibido una orientación general sobre el proceso EOU. La candidata que ocupó la posición de Gerente de Proyecto de SIRCA I fue entonces seleccionada para ser usuario primario, heredando las responsabilidades que habían sido asumidas por su predecesora. La nueva Gerente se tomó el tiempo para entender su trabajo en SIRCA I, comprender cuáles eran las áreas que merecían atención en el proceso EOU, así como las responsabilidades y tareas que implicaba el ser usuario primario. La evaluadora pudo ayudarla en este proceso de preparación, ya que ella había sido identificada en fases anteriores del proceso y asignada al proyecto SIRCA I. A lo largo de esta fase, la evaluadora estuvo en contacto constante con el mentor... El análisis confirmó que como usuario primaria, la Gestora del Proyecto representaba los intereses del grupo de gerentes, siendo éste un actor importante en el proceso.

El proceso de selección debe ejecutarse en sintonía con las dinámicas internas de la organización, especialmente en grandes programas con sistemas de gobernabilidad internos bastante arraigados. Este ejercicio de afinación se centra en el contexto del proyecto, y nos lleva a hacernos preguntas tales como: “¿Se puede realmente contar con el compromiso de los participantes?”; “¿Qué tipo de formación y apoyo hace falta?” y “¿Qué procesos hay que usar para trabajar de forma efectiva en una cultura y estructura organizacional vertical?”

El proceso EOU prevé la existencia de un solo usuario primario, o como mucho, que este papel sea asumido por un grupo pequeño de personas. Sin embargo, la configuración final de los usuarios primarios previstos variará de acuerdo al proyecto y la naturaleza de la organización. Tiene sentido que los proyectos grandes de estructura en red, y de varios niveles requieran de representación de varios niveles y de varios tipos de personas que orientan las acciones del proyecto, que aprueban los hallazgos, o que asumen

otro tipo de decisiones de gestión. El tamaño del grupo de usuarios primarios previstos es importante, por lo que se debe encontrar el punto de equilibrio, teniendo en cuenta que un grupo grande requiere de apoyo considerable, comunicación y monitoreo de las habilidades de los miembros del grupo. Si el grupo fuera grande, en algunos casos, estas tareas puede que sean poco realistas. Siempre habrán otros actores a los que les interesarán los hallazgos de la evaluación, aunque no estén involucrados en la misma medida, o tengan que asumir el mismo grado de responsabilidad que los usuarios primarios. El informe de la evaluación de PANACeA realzó la importancia que tiene el considerar los efectos más amplios de las EOU cuando se van a escoger los usuarios primarios:

Gracias a algunas presentaciones iniciales, PANACeA sabía que el enfoque EOU generalmente recomienda centrar la atención en una persona o un pequeño grupo de personas que actúa como usuario primario. Sin embargo esto no convencía totalmente a los miembros de la red porque ellos no querían que alguien se sintiera excluido del proceso de evaluación ni de sus resultados. Por consiguiente, se tomó la siguiente decisión: “Los [25] miembros [de PANACeA] tienen un alto grado de interés en esta evaluación porque todos ellos son responsables de ejecutar las funciones de la red. Por lo tanto, todos ellos deben estar en el grupo de usuarios primarios.”

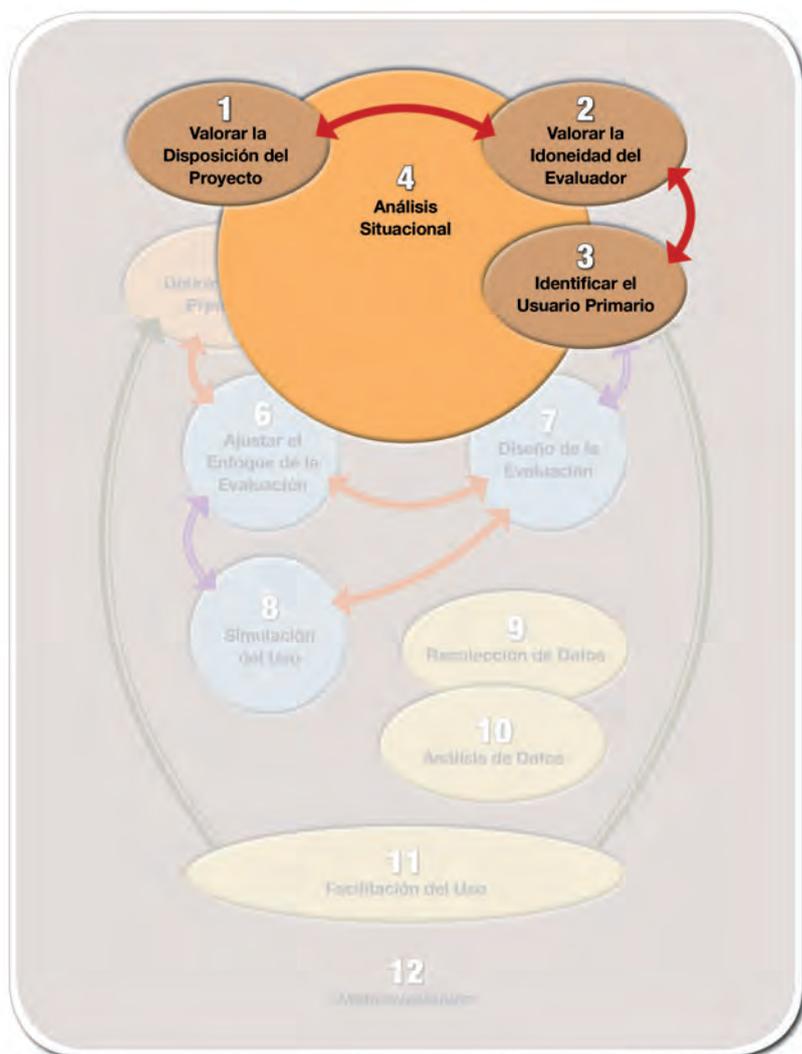
El número de usuarios primarios previstos es menos importante que la necesidad imperativa de que conserven y usen sus cualidades. Lo que sí se debe tomar en cuenta, por razones puramente prácticas, es que un grupo grande requiere de más esfuerzos de comunicación y coordinación, especialmente cuando los miembros se encuentran dispersos en una red amplia. Los usuarios primarios deben tener ciertas cualidades. Podríamos plantearlo de la siguiente manera, el grupo de usuarios debe estar configurado por un espectro de personas interesadas, con amplia experiencia y bien informados, personas abiertas, ávidas por el aprendizaje continuo, que tengan vínculos con grupos clave, y que tengan disponibilidad de participar en cada etapa del proceso; lo

más importante, que estén dispuestos y tengan la capacidad de apropiarse de los resultados de la evaluación.

Resumen Paso 3

La selección de usuarios primarios previstos requiere de arte, estrategia e intuición, por parte del evaluador y de los mismos usuarios. El proceso de identificación de los usuarios primarios debe ser transparente, inclusivo, debe tomar en cuenta varios niveles jerárquicos cuando estos existen, y debe ser de carácter participativo. Conviene que los usuarios sean: comprometidos, dedicados, que sean personas involucradas, ávidas por aprender y abiertas al diálogo, y dispuestas a desarrollar nuevos enfoques con relación a evaluaciones. Es importante darle la atención debida al contexto y plantearse preguntas tales como “¿Será posible conseguir el compromiso de los participantes?”; “¿Qué tipo de actividades de formación hace falta ejecutar?”; “¿Qué tan dispersos se encuentran los usuarios primarios?”; y “¿Cómo lidiar con culturas y estructuras organizacionales verticales?”.

Paso 4 Análisis Situacional



Las evaluaciones se diseñan de acuerdo a su contexto y a las personas que en ellas participan. El uso de la evaluación será reforzado cuando el equipo de la evaluación lo toma en cuenta y lo adapta a las circunstancias situacionales y organizacionales específicas.

Las tareas principales que configuran el Paso 4 del proceso EOU, incluyen el analizar las experiencias previas con la evaluación, la examinar las posibles barreras o resistencias que puedan surgir ante el proceso y el uso de los hallazgos, y otras consideraciones relacionadas con factores que facilitan el uso. Es sumamente importante confirmar que los recursos necesarios para la evaluación se encuentren disponibles. La identificación del momento adecuado para la realización de la evaluación también merece ser bien analizado, especialmente porque factores como los plazos y la toma de decisiones importantes bajo presión de tiempo pueden influenciar la orientación de la evaluación. El análisis situacional también requiere considerar el análisis del contexto político, social y económico en el que se desarrolla la evaluación. Es importante incluir en este paso el análisis de los actores para asegurar que los usuarios primarios pretendidos representen los intereses de los grupos relevantes. El diagrama que resume los 12 pasos de EOU indica que el Paso 4 se sobrepone con los Pasos 1 y 2, y al mismo tiempo, incluye los Pasos 3 y 5. Esta ilustración enfatiza que el análisis situacional es parte integral de estos primeros pasos y que requiere de atención iterativa.

Factores que Favorecen al Enfoque EOU

La existencia de un grupo de directores con voluntad para probar un enfoque nuevo

La experiencia muestra que los líderes están normalmente abiertos y dispuestos a dedicarle tiempo y recursos a este tipo de procesos, especialmente si el proceso EOU es comprendido desde el inicio. Resulta favorable que el equipo del proyecto esté abierto a todo cuanto ofrece la evaluación, que muestre voluntad de participar y apoyar el uso de un enfoque nuevo. Es decir, es importante que

la organización se muestre abierta en asumir la responsabilidad del proceso, y que sus usuarios primarios tengan la voluntad y posibilidad de dedicarle el tiempo que sea necesario. Lo ideal sería que haya consenso dentro del proyecto, en lo que concierne a considerar la evaluación como una necesidad estratégica, cuyos hallazgos facilitarían la toma de decisiones. Las organizaciones con vocación de investigación tienen cierta predisposición para aceptar el enfoque EOU, ya que entienden el valor de la evidencia resultantes del análisis. Al igual que con otros enfoques participativos, esto puede ser difícil de apreciarse de antemano. Normalmente, los líderes y los altos cargos expresan su apoyo, mostrándose abiertos y comprometidos ante procesos de este género. Sin embargo, cierta resistencia puede surgir cuando se verifica el real potencial de la participación activa y se acerca el momento de comenzar a ceder el control sobre la evaluación.

Elección del momento apropiado

El momento escogido por el evaluador para realizar el proceso EOU es de suma importancia, ya que tendrá que acoplar el plazo de su implementación y el momento en el que se toman decisiones de acuerdo con la lógica del ciclo del proyecto en cuestión. Es esencial también que los recursos humanos y financieros designados a la evaluación estén disponibles a tiempo. Esto por sí sólo ya es problemático, ya que con frecuencia se subestima el volumen de trabajo que se requiere. Es común que las limitaciones presupuestarias exijan que se dé más atención a ciertas áreas de la evaluación, sobretodo a temas para los que existen ya datos o cuya recopilación sea costo efectiva. El proyecto ISIF tuvo que encontrar fondos para designar costos adicionales que no estaban planeados:

La organización debe estar 'abierta' al concepto de evaluación, ser capaz de ejercer pensamiento crítico, apoyar al investigador EOU e involucrar a otros trabajadores, a medida que progresa el proceso EOU. A título de ejemplo, los detalles del cuestionario en línea fueron desarrollados con el apoyo del equipo de Publicación y Mercadeo de APNIC, que prestaba asistencia a ISIF. La organización también asignó

fondos y recursos humanos a la evaluación EOU en respuesta a las necesidades de la evaluación, a pesar de que este gasto no había sido inicialmente contemplado. Es posible que el proceso EOU no funcione en culturas organizacionales menos 'abiertas', como en organizaciones en las que se espera a que el gestor se exprese primero para verificar cuál es la línea de orientación a seguir en un cierto diálogo. Este tipo de comportamiento cultural es bastante común en la región asiática.

Hay que tener en cuenta que tanto la cultura social como organizacional del contexto en el que se desarrolla una evaluación pueden afectar la manera en que se toman decisiones con relación a situaciones inesperadas en el proceso de implementación de las EOU.

Factores que no Favorecen el Enfoque EOU

El Paso 4 nos permite verificar si algunas de las limitaciones encontradas pueden ser superadas o no. El evaluador EOU habrá encontrado ya algunas barreras cuando realizaba la valoración de disposición incluida en el Paso 1. Sin embargo, es posible que algunas de estas dificultades surjan en cualquier momento del proceso EOU, con situaciones tales como la partida de un miembro del personal involucrado en la evaluación, o de un evaluador. Algunos de los factores desfavorables que hay que tener en mente incluyen:

Los donantes y otros actores interesados no están interesados o no quieren ceder el control de la evaluación.

Algunas agencias financiadoras que quieren utilizar EOU podrían insistir en que se centre la atención de la evaluación en la rendición de cuentas a los patrocinadores, lo que normalmente no deja mucho lugar para considerar otros usos, usuarios o mecanismos de rendición de cuentas (por ejemplo, hacia los beneficiarios, o hacia instituciones semejantes). En otras palabras, el donante podría decir que utiliza EOU sin considerar la gama de posibilidades e implicaciones que nos presenta EOU, en términos de ampliar la

participación y reducir el nivel de control que se puede ejercer sobre la evaluación. Por ejemplo, cuando los usuarios primarios escogidos no provienen de la entidad financiadora, la organización podría sentir que está perdiendo el control sobre el propósito de la evaluación si los usos identificados no corresponden a sus expectativas o prioridades.

Cultura Organizacional

La mayor parte de organizaciones se organizan en estructuras jerárquicas. Por eso, algunas organizaciones no están abiertas a delegar el control de la evaluación a usuarios fuera del grupo de gestión. El que una organización tenga poca experiencia con evaluaciones no significa que la situación sea irremediable. La percepción de las evaluaciones como imposiciones externas que generan situaciones de estrés, puede ser alterada también con acciones de sensibilización sobre los principios y beneficios del enfoque EOU. Además, es útil clarificar roles, ya que muchas veces se espera que todas las tareas relacionadas con la evaluación sean delegadas al evaluador.

Otro factor importante que influye en la cultura organizacional está relacionado con la experiencia que la organización pueda tener en el área de la investigación. Por ejemplo, las organizaciones que han realizado encuestas de mercado están típicamente bien posicionadas para entender el enfoque EOU. Por otro lado, las organizaciones que se centran más en acciones comerciales o de implementación, puede que no hayan desarrollado una perspectiva de investigación.

Cambio de personal

La bibliografía sobre la materia presenta muchos ejemplos que realzan la problemática derivada del cambio de personal.* Así mismo, el cambio de evaluador puede constituir un problema para el proceso EOU. Así nos lo muestra la experiencia del proyecto PANACeA:

* Franke, T. M., Christie, C. A., & Parra, M. T. (2003). Transforming a utilization focused evaluation (UFE) gone awry: A case of intended use by unintended users. *Studies in Educational Evaluation*, 29, 13–21.

El proyecto PANACeA tuvo que cambiar de evaluador durante la fase inicial del proceso EOU. Como consecuencia, el nuevo evaluador no sólo tuvo que actualizarse con el enfoque EOU, sino también familiarizarse con los pasos del proceso que ya habían sido implementados.

“Mis interacciones con los usuarios primarios habrían sido mejores si yo hubiera participado desde el inicio del proceso”, expresó la evaluadora, quien también sintió que la naturaleza rigurosa del enfoque EOU era problemática. Ningún paso del proceso EOU estuvo basado en la decisión de una sola persona. El evaluador tuvo que consultar con todos los usuarios primarios y obtener sus respuestas para luego compilarlas y retroalimentarlas a fin de alcanzar consenso.”

El cambio de personal puede desacelerar el proceso de la evaluación debido a que afecta tanto la relaciones dentro del equipo, como la transferencia de conocimiento. Los efectos pueden ser prolongados, y afectar a varios pasos, cuando no se da la atención adecuada al restablecimiento de relaciones dentro del grupo.

Recursos y limitaciones de tiempo

El Paso 4 nos recuerda lo importante que es el confirmar la disponibilidad y el compromiso en dedicarle el tiempo y los recursos financieros necesarios a la evaluación, a pesar de que los usuarios primarios ya hayan expresado su compromiso en asumir este rol y su voluntad de participar activamente en el proceso EOU. El Estudio de Caso de PANACeA (ver el Informe de la Evaluación, pág. 12), demuestra la importancia de la aplicación estratégica de tiempo y recursos financieros en una evaluación:

El evaluador y los usuarios primarios evaluaron juntos los factores situacionales que afectarían al proceso de la evaluación y los usos de los hallazgos. El análisis situacional (Paso 4) ayudó a identificar las posibles barreras y los factores favorables. PANACeA se aseguró de tener el material y recursos necesarios para la realización y apoyo de esta evaluación. PANACeA y sus miembros ya habían tenido experiencias previas en evaluaciones formativas, pero ésta era la primera vez que se

evaluaba su programa. Los atrasos en la ejecución de las actividades de la evaluación hicieron que ... “PANACeA se adaptara a este (potencial) problema evaluando únicamente algunos aspectos críticos. Esto permitió realizar la evaluación en menos tiempo y mejorar su utilidad.”

Reconocemos que el completar todos los pasos EOU a tiempo puede llegar a ser problemático, pues son muchas las tareas a ejecutar. Cada uno de los pasos se magnifica en grandes proyectos que funcionan de forma descentralizada, por el simple hecho que hay que involucrar a muchos más actores.

Los cambios o la falta de continuidad de financiamiento afecta igualmente a las evaluaciones, especialmente a sus ejes centrales. Cuando faltan recursos financieros, los usuarios primarios se pueden sentir obligados a centrar la atención de una evaluación en temas que ellos consideren puedan ser más atractivos para sus potenciales donantes. En este contexto, el ejercicio deja de ser pertinente para su uso propio y pasa a ser uno que complace a terceros, fuera del proyecto.

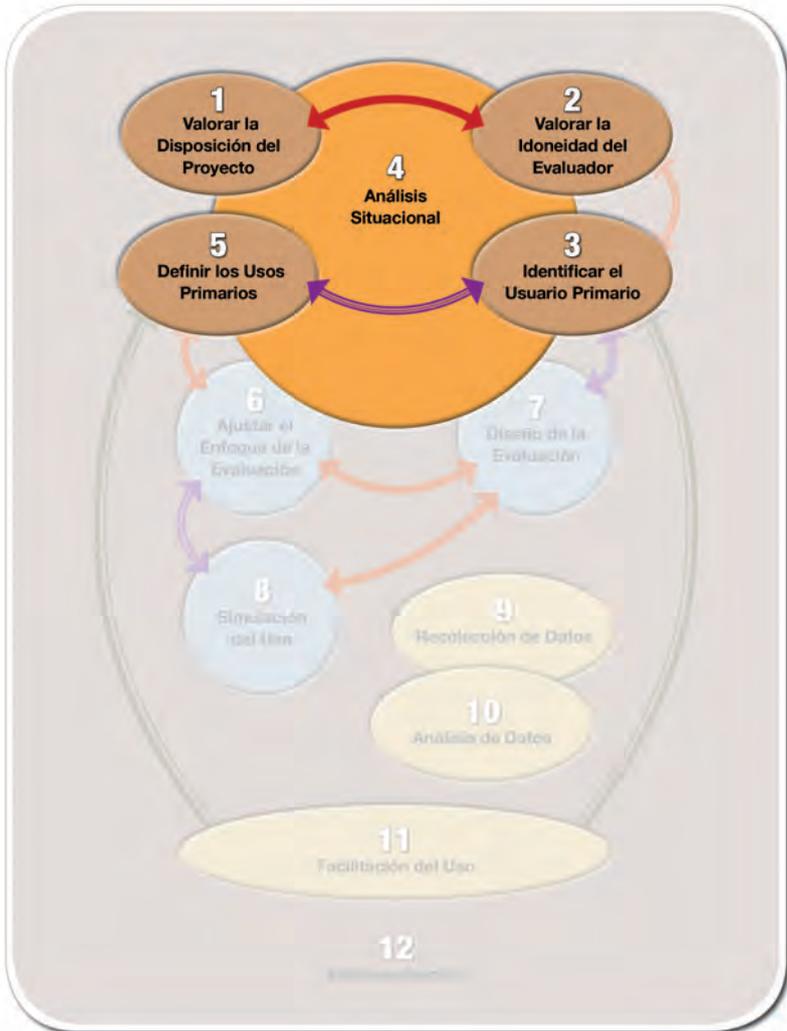
Resumen Paso 4

Los factores que favorecen las EOU incluyen la existencia de un las equipo de proyecto abierto a este tipo de evaluaciones, que esté dispuesto a involucrarse, y que apoye la idea de probar nuevos enfoques. Esto implica involucrarse con los socios a lo largo de la evaluación, asegurarse de que los recursos financieros y el tiempo estén disponibles y enfatizar las razones por las cuales la EOU puede mejorar el uso de los resultados. Cuando un financiador propone una evaluación EOU a los socios a los que apoya, podríamos considerar que su actitud indica su voluntad de delegación de control, por permitir que sean otros los usuarios primarios. Sin embargo, esto no significa que el financiador ya no esté involucrado, sino que lo hace acompañado por usuarios primarios que se apropian de la evaluación.* Las organizaciones

* Un financiador puede escoger utilizar la EOU y seguir siendo el usuario primario previsto. Sin embargo, esto no fue el caso en los proyectos abarcados en DECI.

especializadas en investigación están bien posicionadas para utilizar EOU. El momento en que se realiza la evaluación también es importante, ya que se debe regir por los plazos y los momentos en que se toman decisiones. Aunque es poco probable encontrar condiciones ideales para la realización de evaluaciones, estos factores constituyen puntos de referencia útiles. Existen también factores desfavorables, siendo los de mayor realce: la existencia de financiadores o gerentes que no puedan o quieran ceder el poder sobre la evaluación, culturas organizacionales inflexibles, el cambio de personal dentro de la organización, limitaciones presupuestarias, de recursos humanos o de tiempo para la realización de la evaluación.

Paso 5 Definir los Usos Primarios



Los usos que el usuario primario le da a la evaluación son la meta de las EOU. Por eso se presentan, revisan, analizan y priorizan los posibles propósitos y usos de un proceso EOU, a partir de un menú de opciones.

La definición de los usos que se le darán a los hallazgos de una evaluación EOU puede ser para los usuarios primarios una tarea más compleja de lo que se piensa. Esto se debe a que el Paso 5, tiene como meta asumir el control del propósito de la evaluación, lo que implica dar un giro radical a la perspectiva convencional utilizada en las evaluaciones. De un momento a otro, los usuarios se dan cuenta de que la evaluación tiene el potencial de constituir una oportunidad de aprendizaje. Además, de que la pueden moldear de acuerdo a su gusto y sus necesidades. Es en este paso que muchos de los usuarios se dan cuenta de que ya se han apropiado y que tienen el control del proceso de la evaluación.

El rol del evaluador es el de ayudar a los usuarios a identificar un menú de intereses y propósitos que les ayude a identificar los posibles usos:

- ¿Están ellos a cargo de tomar decisiones importantes con base a experiencias programáticas prácticas? En estos casos, ¿Les convendría contar con una pregunta de evaluación de carácter formativo, para poder valorar los alcances del proyecto?
- ¿Necesitan ellos ajustar y rediseñar elementos del programa basándose en enfoques usados durante el proyecto y/o basados en la experiencia adquirida a lo largo de su implementación? En esos casos, puede que se beneficien de una pregunta formativa relacionada con la evaluación y que se centre en el aprendizaje y el monitoreo.
- En el caso de que fueran responsables por procedimientos administrativos y designaciones presupuestarias, puede que cuestiones como la rendición de cuentas y preguntas relacionadas con costo-beneficio, sean una prioridad.

- Para aquellos que quieran innovar en contextos complejos y dinámicos, un enfoque más centrado en el desarrollo puede ser más relevante.*
- El generar conocimiento y el probar teorías fundadas en tendencias visibles en varios proyectos puede ser una opción más atractiva para académicos y profesionales cuyas responsabilidades se centran en la planificación.

Las preguntas clave de la evaluación deben ser escogidas de forma conjunta entre los usuarios primarios y los evaluadores. Estas preguntas pueden incluir una serie de elementos relacionados con la evaluación, incluyendo: recursos, resultados o efectos, impacto, enfoque y modelo, proceso, calidad, y costo efectividad. El evaluador, en su rol de facilitador, ayuda a los usuarios a analizar las diferentes orientaciones y áreas de atención posibles – éstas no son decisiones que el evaluador tome sólo.† Si bien hay usos que pueden ser evidentes durante este paso, otros podrán surgir en pasos subsecuentes. Por eso, el evaluador debe adoptar una postura flexible a lo largo del proceso.

El Proceso

El apropiarse y asumir el control de una evaluación constituye, en realidad, una responsabilidad adicional para los usuarios primarios. No sólo se trata de responsabilidad, hace falta también comprometer una cantidad considerable de tiempo para involucrarse en los pasos del proceso EOU. De la misma manera, el evaluador debe asegurarse de que todos los beneficios derivados de este nuevo rol, los cuales se manifiestan de dos maneras distintas,

* Las “evaluaciones de desarrollo” [en inglés: developmental evaluation] se refieren a evaluaciones que apoyan a proyectos o procesos innovadores con objetivos emergentes y dinámicos. Por ejemplo, los procesos que tienen por objetivo desarrollar nuevos modelos o enfoques a través de la acción-investigación y la experimentación.

† Patton (2008, pág. 90) advierte que los evaluadores pueden caer en varias tentaciones. Por ejemplo, en querer ser quien toma las decisiones principales de la evaluación, y por ende, el usuario primario.

sean bien comprendidos. Primero, tienen garantía de obtener hallazgos que les permitirán tomar decisiones informadas. En segundo lugar, estarán expuestos al pensamiento y a prácticas en materia de evaluación. En el proyecto PANACeA, el uso fue definido como un concepto fluido en vez de lineal.

En el proyecto PANACeA se definieron los usos después de considerar los siguientes aspectos: como la evaluación podría ayudar a mejorar la Red, como podría contribuir a la toma de decisiones importantes en la fase en la que se encontraba la Red, y como podría contribuir al uso de proceso. Cabe destacar que el proceso seguido para definir los usos no fue lineal. Al contrario, implicó ir y venir entre los siguientes pasos del proceso EOU: Paso 6 – Ajustar el Enfoque de la Evaluación –, Paso 8 – Simulación del uso –, y Paso 10 – Análisis de Datos... Los usos primarios identificados se catalogaron en tres categorías de evaluación formativa: (1) Colaboración y Trabajo en Equipo; (2) Desarrollo de Capacidades, y (3) Gestión del Conocimiento.

La definición de los usos está estrechamente vinculada con la facilitación del evaluador (que idealmente cuenta con el apoyo de un mentor). El apoyo del evaluador incluye el acto de motivar a los usuarios primarios a ser lo más específicos en el desarrollo de las preguntas clave de la evaluación, proceso que no es fácil o lineal. De hecho, para muchos, podría ser bastante incómodo, tal y como lo indicó uno de los usuarios, al expresar que se sentía como si estuviera entrando en el área de responsabilidad de los financiadores. Sin embargo, los usuarios generalmente van adquiriendo más confianza en el proceso, a medida que el mismo cobra realidad. Es como cuando aprendemos a montar a caballo, llega un momento en el que el jinete se da cuenta de que de hecho consigue controlar al animal. Un buen ejemplo para ilustrar esta idea es la siguiente: si las condiciones de financiamiento cambiaran, los usuarios podrían cambiar el centro de atención de la evaluación. El proyecto DREAM-IT pudo explorar las posibilidades del proceso EOU gracias a la asesoría recibida por parte del evaluador:

Los usuarios primarios previstos expresaron de forma inequívoca que la asesoría recibida, de carácter paciente y de naturaleza especializada, había sido instrumental para iniciar un proceso de aprendizaje que les permitiera reconocer lo que funcionaría y lo que no, así como a pensar de forma crítica sobre los resultados de la evaluación. El proceso utilizado fue crucial para DREAM-IT incluyendo: escoger el tema de la evaluación (independientemente de cuanto demorara el proceso), desarrollar la confianza para cambiarlo al darse cuenta que el tema previamente escogido no podía ser utilizado, escoger uno nuevo, escoger un investigador EOU, analizar los resultados y producir la lista de acciones.

Hace falta que el evaluador (y/o el mentor) esté consciente del contexto en el que trabaja el personal y otros actores clave del proyecto para poder ayudarlos a identificar, de forma efectiva, los usos que se le quieran dar a la evaluación. Pero el análisis contextual no se limita únicamente al Paso 4, dado que las circunstancias cambian con frecuencia, afectando directamente los usos. El proyecto LIRNEasia se fortaleció con el proceso EOU, al especificar los recursos que eran necesarios para su desarrollo futuro, y al mismo tiempo consiguió documentar el progreso que había alcanzado en los últimos cinco años:

La evaluación EOU propuesta fue discutida durante la Conferencia Anual y Reunión del Consejo Directivo de CPR*south* de 2009. También se discutieron y se escogieron los temas claves de la evaluación, los usos y las preguntas claves de la evaluación con el triunvirato de usuarios primarios. El análisis situacional realizado hasta ese momento no sólo ayudó a seleccionar los usuarios primarios previstos, sino que también facilitó y resolvió todo cuanto tenía que ver con la asignación de recursos para la evaluación. Se tomaron también decisiones sobre el carácter que tendrían los usos de la evaluación, siendo, en primer lugar mejoras formativas, así como documentar los resultados del trabajo realizado en los últimos cinco años, fortaleciendo la capacidad de la organización en materia de recaudación de fondos.

La evaluación consolidó la consciencia que el proyecto tenía sobre sí mismo. Este resultado no es del todo sorprendente, ya que este tipo de evaluaciones le permite a los participantes cuestionar sus enfoques de trabajo normales y encontrar soluciones que respondan a las necesidades del proyecto, de forma más eficiente.

El Ámbito de las EOU

A medida que los usuarios se van apropiando de la evaluación y van determinando los usos prioritarios de la misma, es común que se reduzcan el número de temas escogidos para la evaluación y los propósitos identificados. El evaluador se encuentra en una posición que le permite desafiar a los usuarios a que verifiquen si la variedad de usos escogidos es adecuada. Es posible que los usuarios prefieran que la atención se centre en un proceso formativo, especialmente si el proyecto se encuentra aún en una fase de implementación en la que se pueden incorporar las mejoras identificadas en la evaluación; este sería un resultado perfectamente natural de este proceso de aprendizaje. No obstante, cuando un proyecto ha sido ejecutado durante algunos años, podría haber interés en que se identifiquen algunas conclusiones que permitan desarrollar objetivos estratégicos y favorecer el aumento de la recaudación de fondos, como lo mostró la experiencia del proyecto SIRCA I:

Al inicio del proceso, el proyecto SIRCA I elaboró una lista de temas que podrían ser incluidos en la evaluación, pensando que todos se incluirían, inclusive cuestiones como selección (de sub-proyectos), asesoría, financiamiento, etc. De hecho, todos estos temas fueron incorporados en los Términos de Referencia que recibió la evaluadora cuando firmó el contrato correspondiente a la evaluación. Más tarde, cuando comenzó el proceso EOU, los usuarios primarios de SIRCA I se dieron cuenta que tenían que reducir el alcance de la evaluación y centrarse sólo en los temas claves de la evaluación.

Cuando se trata de proyectos que tienen varios sub-proyectos,

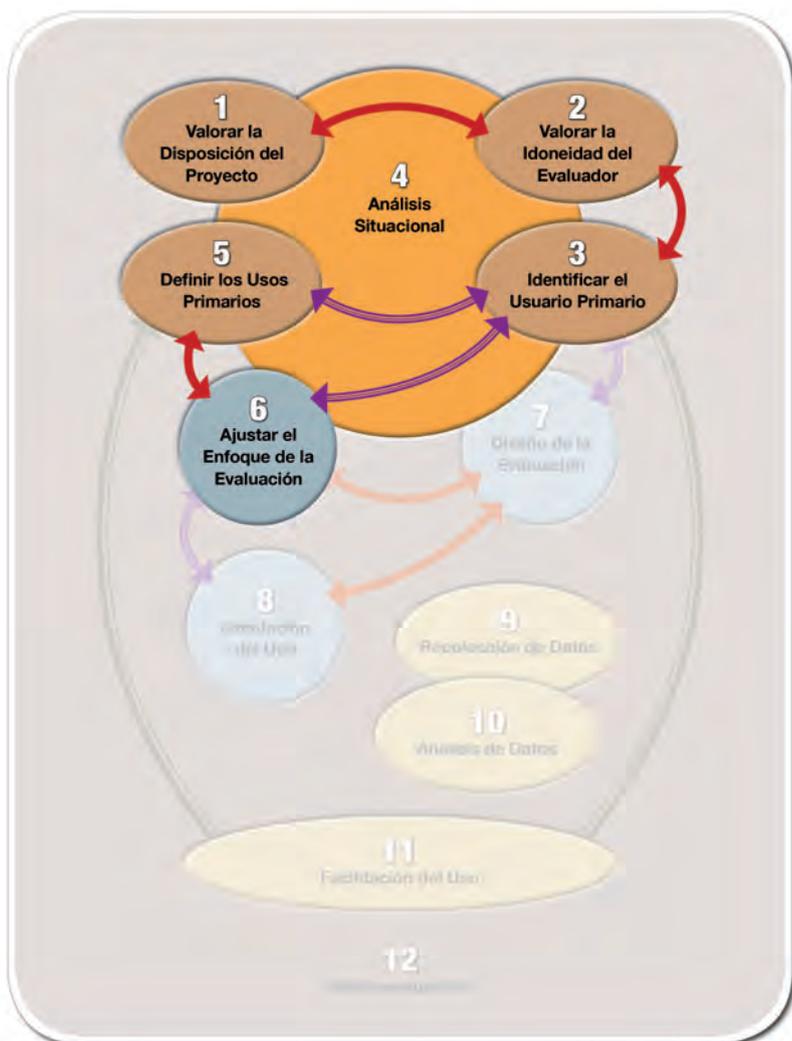
los usuarios primarios tienden a enfocarse en el proceso. Por ejemplo, en proyectos que ofrecen financiamiento por competencia, los usuarios primarios podrían fijar su atención en el procedimiento utilizado para la concesión de fondos. El enfoque formativo tiene una relevancia directa para el tipo de decisiones que toman los gerentes, con relación a aspectos como futuras convocatorias, los criterios de selección, y la comunicación con los solicitantes. Los usos son concretos y su relevancia inmediata.

El momento mismo de la identificación de usos y hallazgos, orientados por las preguntas clave de la evaluación, constituye uno de los momentos más estratégicos del proceso EOU. Esta selección se va consolidando en los pasos subsecuentes, a través de un proceso iterativo.

Resumen Paso 5

El evaluador debe ser capaz de comprender el contexto en el que trabajan los actores principales vinculados al proyecto para poder ayudarlos a establecer los usos que le quieren dar a la evaluación. El análisis contextual realizado por el evaluador no se limita únicamente al Paso 4, especialmente si las circunstancias cambian y los usos se vieran afectados. El eje central del Paso 4 es asumir control sobre el propósito de la evaluación, lo que provoca a veces cambios radicales en la perspectiva que los usuarios primarios tienen hacia la evaluación. Los usuarios se dan cuenta, de forma repentina, de que la evaluación se puede transformar en una oportunidad de aprendizaje – una que además pueden moldear a su gusto y de acuerdo a sus necesidades. Este proceso es comparable con el de aprender a montar a caballo: llega un momento en el que el jinete se da cuenta que tiene control sobre el animal.

Paso 6 Ajustar el Enfoque de la Evaluación



El propósito de este paso es orientar los usos que se le darán a la evaluación, ayudando a los usuarios primarios a revisarlos y confirmarlos. Como en cualquier otro ejercicio de investigación, el perfeccionamiento de las preguntas clave de la evaluación, es más difícil de lo que se espera, y constituye uno de los pilares fundamentales de las EOU.

Patton (2008, pág. 49) nos ofrece la siguiente recomendación: “Una manera de facilitar la disposición de un programa ante una evaluación, es ayudando a los usuarios primarios previstos a recorrer el proceso de formulación de preguntas de evaluación adecuadas... el proceso mismo de involucrarse en el desarrollo de estas preguntas y de determinar las prioridades, tiene como meta engendrar su compromiso con evaluaciones basadas en datos y en el uso de sus hallazgos.”

En el Paso 6, los usuarios primarios desarrollan una visión más precisa de la evaluación, y no piensan ya sólo en términos de usos (Paso 5). En este paso formulan, cuidadosamente, un conjunto de preguntas clave de evaluación.* Las características son semejantes a cualquier otra pregunta de investigación, en el sentido que cuanto más clara es la pregunta, más fácil se vuelve el identificar los datos y los métodos a utilizar para recopilarlos (Paso 7). Plantear las preguntas correctamente puede tomar más tiempo de lo previsto, teniendo en cuenta que la claridad y brevedad emergen normalmente del pensamiento y la reflexión iterativa. Enfatizamos que este proceso no es lineal. Este paso en particular, está vinculado con el Paso 7 – Diseño de la Evaluación y el Paso 8 – Simulación del Uso. Este paso también nos lleva de regreso a los Pasos 4 y 5.

De ‘Usos’ a ‘Temas de Evaluación’

Lo primero que hay que hacer es identificar las áreas o temas de evaluación. Aún cuando dichas áreas estén basadas en usos, pueden

* Este término fue propuesto por Jess Dart en 2009. De hecho, varias de las orientaciones incluidas en esta sección fueron adaptadas de su trabajo (y han sido incluidas en algunos módulos de EOU). Para más detalles referirse a: Dart, J. (2009). *Key evaluation questions. A presentation made during the PANasia partners meeting IDRC*, junio 9–12, Penang, Malasia. O visite la página web: <http://evaluationinpractice.files.wordpress.com/2008/01/keyquestionschoices.pdf>.

ser también el reflejo de los componentes principales del proyecto. Su elección se ve también influenciada por el grado de desarrollo de los componentes del proyecto. Los objetivos del proyecto y la manera como se conceptualiza el cambio son igualmente importantes.[†] Los proyectos grandes que apoyan iniciativas más pequeñas tienen con frecuencia la opción de centrar su atención en el nivel más alto o más bajo, es decir, en considerar, por ejemplo, opciones como el centrar su atención en la coordinación general del proyecto o en elementos menores, como lo muestran los Estudios de Caso de PANACeA y LIRNEasia. La capacidad de examinar las partes que configuran las funciones y necesidades de una organización, es un factor decisivo para la elaboración de objetivos claros.

Pasando al próximo paso (Paso 6), llamado 'Ajustar el Enfoque de la Evaluación', se desarrollaron las preguntas clave de la evaluación o preguntas prioritarias, a partir de los usos que los usuarios primarios habían identificado. Estas preguntas clave fueron categorizadas bajo las rúbricas de *Colaboración y Trabajo en Equipo y Gestión de Conocimiento y Aprendizaje*.

El proyecto LIRNEasia desarrolló las preguntas con base al Marco de Mapeo de Resultados, el cual incluía tanto indicadores de proceso como de resultado.

Siempre es útil comenzar por la identificación de las áreas principales de investigación, y desarrollar preguntas más específicas para cada una. Es importante no confiar demasiado en logros iniciales, ya que los usuarios podrían toparse con preguntas clave adicionales que consideren pertinente incluir más adelante, pues el proceso OUE. El proceso es lo suficientemente flexible para asumir este tipo de cambios y adaptarse a lo largo del camino.

Los usos identificados por los usuarios primarios en el Paso 5 aludirán a los propósitos de la evaluación. Por ejemplo, los

[†] La noción de una teoría o concepto de cambio se refiere a la descripción de la trayectoria de cambio esperada, especificando las actividades que deben ser ejecutadas para alcanzar ciertos objetivos.

usuarios primarios a cargo de la toma de decisiones al nivel más alto puede que prefieran una evaluación general sumativa (es decir, una opinión sobre el desempeño). Por otro lado, los administradores de programas se podrían interesar más en centrar la atención alrededor de los aspectos formativos que promueven el aprendizaje. Otros gestores podrían estar más interesados en realizar los aspectos relacionados con la rendición de cuentas. Algunos investigadores se inclinarán más hacia la innovación y la producción de teorías, favoreciendo un enfoque más abierto y inclinándose hacia una evaluación del desarrollo o evolutiva.* El evaluador debe reconciliar diferentes usos y propósitos cuando los usuarios primarios previstos asumen diferentes roles en la organización y el proyecto. El ejemplo de SIRCA I (*Evaluation Report*, 2010), lo ilustra perfectamente. Las preguntas clave de la evaluación de ese proyecto fueron las siguientes:

1. ¿En qué medida consiguió el Comité de Revisión de Solicitudes escoger los candidatos más apropiados para los financiamientos otorgados por SIRCA I, teniendo en cuenta el tiempo y los recursos disponibles para tal?
2. ¿Cuál fue el nivel de efectividad del Programa de Asesoría en facilitar el aprendizaje y / o colaboración entre los investigadores con más y con menos trayectoria?
3. ¿Hasta qué punto se consiguió que los Seminarios y Conferencias sirvieran para facilitar la publicación y diseminación de los hallazgos de las investigaciones?

De 'Temas de Evaluación' al 'Desarrollo de las Preguntas Clave de la Evaluación'

Una manera de avanzar más allá de las áreas principales de investigación, es dándole a los usuarios primarios previstos un menú de preguntas clave a considerar. ¿Quieren centrar su atención

* Anotamos que aquí no hay un contraste, pues el enfoque del desarrollo se centran en la innovación.

en los aportes, los resultados, los impactos, en el enfoque o el modelo, o en el proceso o los aspectos relacionados con la calidad?[†] Es importante dejarles elaborar algunos ejemplos de preguntas posibles. Una vez elaborada la primera lista, se podrá trabajar con los usuarios primarios para perfeccionar la manera como éstas se presentan. Veamos los ejemplos siguientes:

- **RECURSOS:** ¿En qué grado recibieron los implementadores los recursos adecuados y a tiempo para implementar las actividades?
- **IMPACTO:** ¿En qué medida se verificó que los cambios efectuados conllevaron a X, Y o Z (impactos palpables ó medibles)?
- **ALCANCES:** ¿Hasta qué punto cambiaron sus prácticas en lo que se refiere al cuidado de pacientes por parte de las enfermeras participantes?
- **PREGUNTAS SOBRE EL ENFOQUE / MODELO:** ¿Cómo se compara el modelo de capacitación utilizado con una mejor práctica?
- **PROCESO:** ¿Hasta qué punto estuvieron los socios adecuadamente involucrados en el proceso del proyecto?
- **CALIDAD:** ¿Cuál fue el nivel de calidad de la investigación y de los resultados?
- **COSTO-BENEFICIO:** ¿Qué nivel de costo - beneficio tuvo la intervención?

Las tres preguntas clave de la evaluación del Estudio de Caso de ISIF fueron las siguientes:

1. ¿Qué tan efectiva fue la metodología o el enfoque de ISIF en fomentar solicitudes por parte de proyectos innovadores?

† El Menú 8.1 de la cuarta edición del libro de EOU de Patton, ofrece 79 opciones en las que se pueden centrar las evaluaciones. Esta lista puede ser un punto de referencia interesante para los lectores (pág. 302 – 305).

2. ¿Qué tan efectivas fueron las prácticas de asesoría y de apoyo administrativo de ISIF a lo largo del proceso de implementación del proyecto?
3. ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas de esta inversión? ¿Qué funcionó y qué no funcionó? ¿Por qué?

Nuestra experiencia nos indica que lo ideal es tener entre dos y cuatro preguntas clave para comenzar, pero no existe una regla fija al respecto. El factor limitante encontrado en la práctica está relacionado más con el esfuerzo de responder cada una de las preguntas, tanto en lo que se refiere al tiempo que hay que dedicarle a cada una, cómo a los recursos disponibles. Por ello la tendencia es a reducir la amplitud de la evaluación y centrarse en un conjunto de preguntas clave de evaluación que sea bastante preciso. Por eso, es útil mantener la atención y ser selectivo cuando se están elaborando dichas preguntas reflejando las necesidades esenciales, como las que fueron escogidas en el Estudio de Caso de CPR*south*:

El escoger las preguntas claves de la evaluación fue problemático, dado que se podía haber seleccionado una amplia gama de preguntas. El proceso utilizado para ser más precisos y centrar las preguntas en los aspectos de mayor relevancia, comenzó con la identificación de los objetivos principales de CPR*south* y el marco de resultados que se había elaborado para guiar sus acciones. Éste a su vez se fundamentó en el Mapeo de Alcances y la incorporación de resultados relacionados con procesos claves e indicadores de efectos. Dos preguntas clave fueron desarrolladas para cada uno de los dos efectos principales que se espera de CPR*south*, las cuales estaban relacionadas con aspectos formativos y sumativos de los resultados.

Las directrices que se presentan a continuación ayudan a mejorar la selección de preguntas clave de una evaluación:*

* Basado en los comentarios recibidos de Jess Dart, 2009.

- Concéntrese en la meta deseada: ésta le guiará a lo largo de la evaluación;
- Utilice un prisma amplio: esto le permitirá desglosar las preguntas claves de la evaluación. Recuerde que estas preguntas no son iguales a las que se identifican como parte integral de un cuestionario;
- Los datos deben ser lo más específico posible: tanto datos cuantitativos como cualitativos pueden ser útiles para las preguntas clave de la evaluación;
- Recuerde que las preguntas clave de una evaluación son preguntas abiertas. No deben ser preguntas que se puedan responder con ‘Sí’ o ‘No’;
- Tenga presente que las preguntas clave de la evaluación son importantes para quien desarrolla el plan;
- Resultados: las preguntas clave de la evaluación nos permiten desarrollar evaluaciones útiles y creíbles; y
- Céntrese: elabore solamente entre dos y cuatro preguntas clave de evaluación, será suficiente.

El recuadro que se presenta abajo nos muestra Marco de Referencia de Resultados y las preguntas clave de evaluación que CPR*south* elaboró para su proceso EOU.

Objetivo 1. Fomentar la investigación en el campo de políticas de TICs para generar impacto en las políticas.

Resultados Nivel 1: CPR*south* consigue captar la atención de académicos que trabajan en el área de políticas y normativas de TICs en el Sur.

Resultados Nivel 2: Los miembros de la comunidad de CPR*south* se involucran en procesos relacionados con políticas. También mejoran sustancialmente los indicadores de conectividad en la red académica y las redes de apoyo de las instituciones a las que pertenecen sus miembros.

Objetivo 2. Los académicos junior reciben apoyo para hacer investigación en políticas de TICs.

Resultados Nivel 1: Los académicos que comienzan sus carreras se muestran bastante interesados en participar en tutorías, lo cual se verifica con el aumento de la demanda.

Resultados Nivel 2: Las entidades regionales y las universidades asignan recursos destinados a apoyar a CPR*south*.

Preguntas clave de la evaluación, en el contexto de la evaluación específica EOU:

1. Estatus del proceso de aplicación. ¿Se nota ya un aumento en el número de aplicaciones recibidas de CPR*south*?
2. ¿Ha mejorado la calidad general de los trabajos presentados?
3. ¿Se han involucrado los miembros del CPR*south* en los procesos de formulación de políticas desde que son miembros de la comunidad de CPR*south*?
4. ¿Hasta qué punto ha influenciado CPR*south* el trabajo de los miembros de esta comunidad?

Fuente: Estudio de Caso de LIRNEasia

En algunos casos resulta imposible mantener el foco de atención establecido al inicio del proceso debido a problemas que surgen de forma imprevista, relacionados con la implementación del proyecto. En este tipo de situaciones, el evaluador le debe prestar apoyo a los usuarios primarios, revisando las decisiones y las suposiciones que fueron establecidas al inicio del proceso. De hecho, esta es la razón por la cual nuestro diagrama enfatiza la naturaleza no lineal de los pasos EOU. Dos sub-proyectos del Estudio de Caso de DREAM-IT se enfrentaron con dificultades relacionadas con atrasos en el alcance de sus objetivos, mientras que otros sub-proyectos se desarrollaron sin atrasos. Todos los participantes de los sub-proyectos habían participado en una sesión de capacitación en materia de EOU en

abril de 2011, en el que se discutieron los conceptos básicos de las EOU y el desarrollo de preguntas claves de evaluación. En realidad, hasta se habían realizado algunas teleconferencias vía Skype con el equipo de DREAM-IT antes de la sesión de capacitación. El equipo del sub-proyecto y el facilitador EOU también discutieron algunos aspectos después de la capacitación. A pesar del apoyo brindado, el sub-proyecto 1 tuvo que rechazar el tema de investigación inicial del proceso EOU, después de haber consumido dos tercios del tiempo asignado al proyecto. Tal y como fue documentado en el Estudio de Caso de DREAM-IT, este cambio fue un hecho ‘inusual’. El informe de la evaluación indica que el tema de investigación fue rechazado probablemente por varias razones: “el concepto EOU se entendió de forma vaga”; “la selección del sub-proyecto 1 fue basada en suposiciones equivocadas, tales como la supuesta familiaridad del facilitador EOU con el sub-proyecto”; y hubo problemas “con la existencia de capacidades de investigación en el seno de los trabajadores del sub-proyecto”, así como con un “calendario paralelo al del proceso EOU.” Sin embargo, los dos sub-proyectos que estaban atrasados produjeron resultados positivos:

Siendo un proyecto rector, se consideró útil que los miembros del Consejo de Dirección discutieran y analizaran las razones que llevaron a unos proyectos a desempeñarse mejor que otros. DREAM-IT examinó un grupo de proyectos que estaban atrasados y otros que no, con la esperanza de constatar cómo gestionar los proyectos mejor para que los objetivos fueran alcanzados. El tema de investigación de la evaluación EOU, fue a su vez revisado (Paso 4, otra vez, y Paso 5).

Entre los resultados de este ejercicio se vio que los dos proyectos que sufrieron atrasos implementaron acciones innovadoras y poco tradicionales; de hecho esos proyectos exploraron nuevos horizontes. Los atrasos fueron producto de las cualidades exploratorias e innovadoras de los sub-proyectos. Al equipo de DREAM-IT este ejercicio le aportó un nuevo entendimiento sobre la naturaleza de su proyecto.

Introducción de Ajustes

Los usuarios primarios adoptarán una postura de aprendizaje al formular las preguntas claves de la evaluación. Se transformarán en investigadores a cargo de su propia investigación. Al hacerlo, estos usuarios descubren el alcance y la importancia de las opciones que eligen. Sus primeros intentos podrán revelar algunos problemas, como por ejemplo el atraso en el componente de uno de los programas, lo cual a su vez puede llevar a la revisión del impacto inicialmente pretendido.

A medida que los proyectos evolucionan y que el contexto cambia (al revisar el Paso 4), los usuarios primarios podrán querer cambiar los usos y las preguntas clave de la evaluación originalmente definidos a fin de resolver nuevos desafíos que pudieran surgir. Esta situación puede darse cuando por ejemplo cambian las circunstancias de financiamiento y los gerentes del proyecto deciden enfocar su energía en promover el proyecto ante otras organizaciones, tal como lo ilustra el Estudio de Caso de ISIF:

Al inicio de 2010, el financiamiento de IDRC así como de otros donantes que apoyaban a algunos sub-proyectos estaba en peligro. Por eso, habían dudas de si el proyecto de TICs podría continuar después de la primera fase de financiamiento de ISIF. Quedó claro que sólo sería posible otorgar una segunda ronda de financiamiento si se conseguían donantes nuevos para el proyecto. Esta situación provocó un giro en el foco de atención del proceso EOU hacia como asesorar al Secretariado en su estrategia de recaudación de fondos y la campaña de comunicación correspondiente. En este contexto tan complejo en el que ISIF había sido hasta el momento apoyado por una línea de financiamiento separada de IDRC y en el que se preveía la ausencia de fondos para financiar los sub-proyectos, quedó claro que ISIF tendría que justificar su valor como secretariado del programa. Sin esta acción, no sería posible atraer a nuevos donantes que financiaran tanto al secretariado como a los sub-proyectos.

El proceso de ajuste y perfeccionamiento de la evaluación continúa a lo largo de los siguientes pasos EOU. Siempre resulta útil verificar si las preguntas clave de la evaluación reflejan los usos identificados por los usuarios. La identificación de preguntas correctas es imprescindible para las EOU, lo cual puede requerir de varios ajustes a lo largo del proceso.

Este paso incluye una tarea particular de especial importancia: el verificar que los usos pretendidos, y por ende, las respuestas a las preguntas clave de la evaluación sean claras y que encajen de forma adecuada dentro del objetivo del programa. El cuadro siguiente resulta útil para estructurar esta revisión.*

* Este cuadro fue desarrollado por Joaquín Navas, y forma parte del módulo EOU disponible en la siguiente página web : <http://evaluationinpractice.wordpress.com/decision-research/step-by-step-modules/>.

Preguntas Clave de la Evaluación	Usos Pretendidos	Categoría de Pregunta Clave de la Evaluación (*)	Características Esenciales de las Preguntas Clave de la Evaluación(**)	Correspondencia con el Objetivo General del Programa

(*) Recursos/Contribuciones; Impacto; Resultados generales; Enfoque/Modelo; Proceso; Calidad; Rentabilidad.

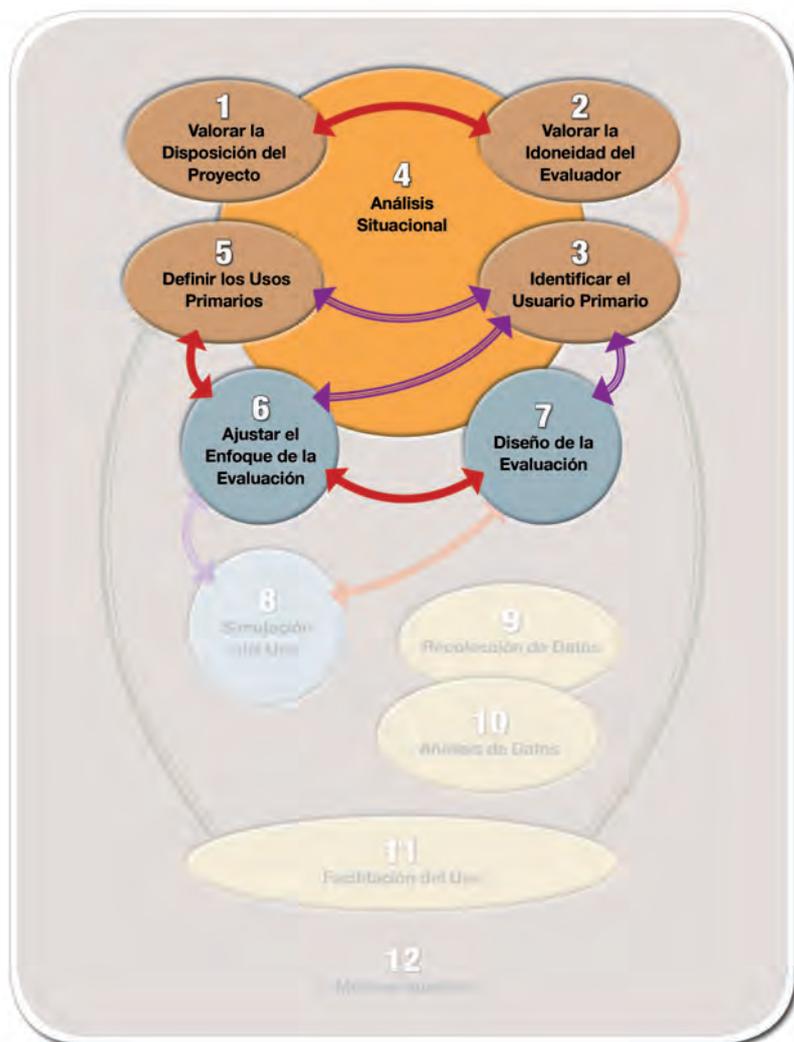
(**) Específicas; Amplias; Abiertas; Significativas; Permiten el desarrollo de una evaluación creíble y útil; Depende de datos que es posible obtener.

Resumen Paso 6

En el Paso 6 los usuarios primarios traducen los usos en en preguntas clave de evaluación cuidadosamente formuladas. Como ocurre con cualquier pregunta de investigación, cuanto más claras sean las preguntas, más fácil será la identificación de los

datos requeridos y los métodos para recolectarlos. Una actividad adicional que se debe realizar en este paso es la definición de áreas o temas de evaluación. Su selección está sujeta al nivel de desarrollo alcanzado por los componentes del proyecto. Los objetivos del proyecto y su teoría de cambio también constituyen puntos de referencia que deben ser tomados en cuenta. Los usos identificados en el Paso 5 estarán también relacionados con el propósito de la evaluación. Cuando el evaluador encara un grupo de usuarios primarios con diferentes roles en la organización y el proyecto, debe reconciliar una gama de usos y propósitos. A medida que los proyectos evolucionan y que el contexto cambia, los usuarios primarios podrán querer cambiar los usos y las preguntas clave de la evaluación originalmente definidos a fin de resolver nuevos desafíos que pudieran surgir. Esta guía presenta algunas directrices que pueden ayudar a mejorar las preguntas clave de la evaluación.

Paso 7 Diseño de la Evaluación



La selección de métodos debe estar basada en el tipo de datos requeridos para responder a las preguntas clave de la evaluación. El facilitador debe asegurarse de que los métodos produzcan los hallazgos correspondientes a los usos identificados. Este paso exige el apoyo del evaluador en materia de acompañamiento y apoyo en el diseño de la evaluación.

El enfoque EOU es un marco metodológicamente neutro, capaz de acoplar una variedad de métodos de evaluación. Tanto los métodos como los instrumentos de recopilación de datos se escogen de acuerdo con las preguntas claves de evaluación identificadas en el Paso 6. Es decir, esta característica propia del diseño no es exclusiva de los procesos EOU. Lo que sí caracteriza al proceso EOU de forma singular, es que los métodos se escogen con la participación activa de los usuarios, quienes a esta altura del proceso tendrán una buena idea de hasta qué punto el presupuesto de la evaluación podría cubrir el costo de los diferentes métodos de recolección de datos propuestos. En el Estudio de Caso de SIRCA I, se determinó que lo más efectivo era combinar métodos.

El usuario primario trabajó de forma conjunta para producir un ‘Diseño de Evaluación’ viable, utilizando preguntas de estudio adecuadas (Paso 7). Un enfoque mixto fue utilizado para la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos.

Este paso también cumple una función de control de calidad. Le permite al evaluador confirmar si los resultados que se espera obtener podrían ser considerados fidedignos tanto por los usuarios primarios como por la ciencia. En el Estudio de Caso de ISIF, un cuestionario fue modificado para recopilar diferentes tipos de información que se encuentran tanto en fuentes tradicionales (datos de naturaleza cuantitativa), como no tradicionales (datos de tipo cualitativo).

Dos instrumentos de evaluación fueron utilizados por el Secretariado ISIF en el plan de evaluación para buscar respuestas para cada una de las preguntas. Ambos fueron diseñados por el personal del proyecto

con el apoyo de varios departamentos. Se diseñó un cuestionario en línea para recopilar comentarios sobre el desempeño del Secretariado ISIF. El cuestionario incluía aspectos sobre el proceso de aplicación para solicitud de becas, concentrándose específicamente en el apoyo administrativo prestado por el Secretariado ISIF a los receptores de financiamiento, por lo que incluía preguntas referentes a: la velocidad y facilidad del proceso de aplicación, el tiempo que le tomaba al Secretariado ISIF responder y al uso de algunos recursos de capacitación proporcionados por el Secretariado en comparación con otros mecanismos de solicitud de financiamiento. Se añadieron también algunas preguntas que permitieron: 1) definir cuál era el proceso de solicitud al que se refería la persona que respondía el cuestionario; 2) medir el nivel de satisfacción con el proceso de solicitud, al incluir preguntas calificativas; 3) solicitar documentación de tipo cualitativo tales como estudios de caso, historias, ejemplos, cartas de referencia, e información contextual; 4) averiguar qué efectos ha producido el financiamiento de ISIF en su propio trabajo, en las relaciones con otras organizaciones y con los clientes y beneficiarios.

La participación de los usuarios primarios en el diseño genera beneficios a dos niveles. Primero, beneficia a quien tiene ya experiencia en el área de investigación al reforzar sus capacidades y sentir que controla detalles específicos del proceso de recopilación de datos. Este enfoque desmitifica la evaluación. En segundo lugar, se asegura que los métodos a utilizar sean prácticos, rentables y éticos. Se trata de una decisión conjunta. La incorporación tanto de proyectos atrasados como no atrasados en el Estudio de Caso de DREAM-IT creó una imagen bastante realista de la evaluación y del contexto en el que se desarrolló:

El proceso EOU (Pasos 6 y 7) de ajustar el enfoque de la evaluación y de desarrollar el diseño de la investigación había avanzado considerablemente después de haberse confirmado la ‘nueva’ área de investigación y de haber asignado al investigador EOU. Se discutieron y revisaron las preguntas clave de la evaluación con el apoyo del investigador EOU, así como con comentarios del Consejo de Dirección y

de los usuarios primarios. Aunque ya se había escogido un proyecto que estaba atrasado y otro que no, el Consejo de Dirección decidió añadir un proyecto más de cada tipo para fortalecer el tamaño de la muestra y el diseño. El carácter cualitativo del diseño de la evaluación incluía entrevistas con actores principales al nivel del Consejo de Dirección y de los sub-proyectos, así como consultas mediante grupos focales.

Las siguientes recomendaciones pueden ser útiles en la fase de diseño de la evaluación:

- Utilizar más de un método para cada pregunta clave de la evaluación;
- Estar en condiciones para justificar su elección;
- Considerar el enfoque secuencial, por ejemplo comenzando con entrevistas semi-estructuradas (para la fase exploratoria), seguido de un cuestionario (para aumentar el alcance) y a su vez por discusiones en grupos focales (para mayor profundidad en los datos);
- Variar la metodología empleada, por ejemplo, considerar una combinación dominante y otra suplementaria en las que algunos métodos sirvan para anclar la recopilación de datos y otros son añadidos de forma selectiva;* y
- Asegurar el cumplimiento de las normas profesionales fijadas en materia de evaluación (utilidad, viabilidad, propiedad y exactitud).

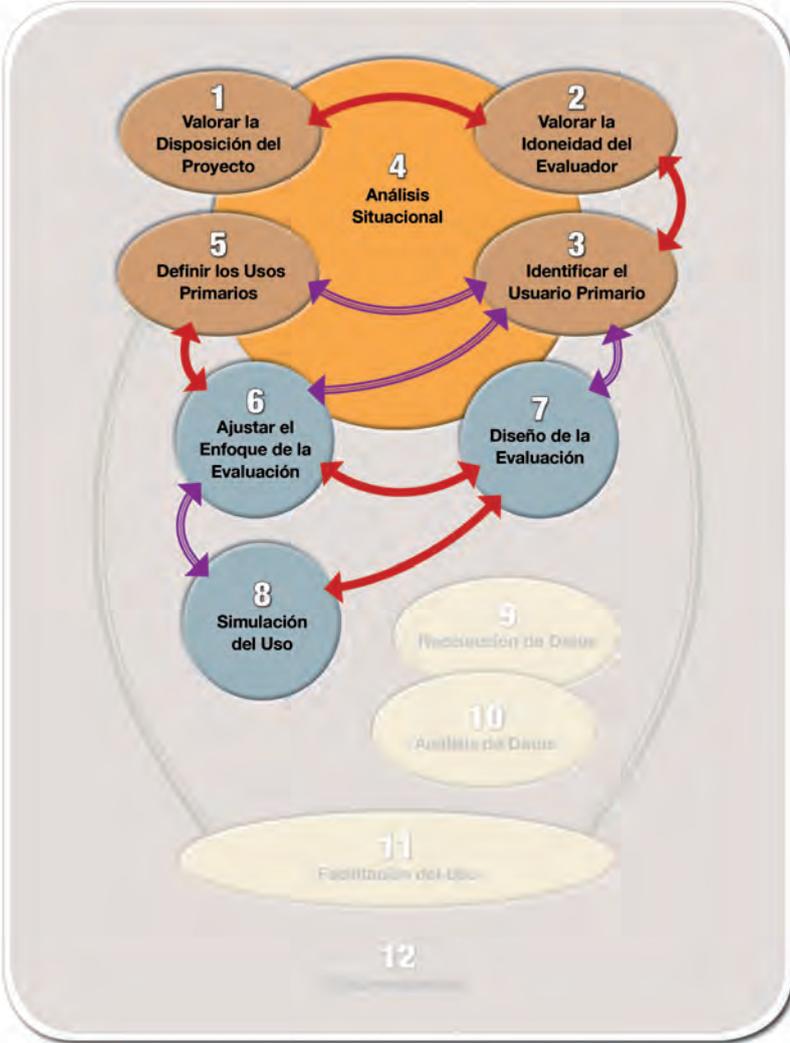
Resumen Paso 7

El enfoque EOU es un marco metodológicamente neutro, capaz de acoplar una variedad de métodos evaluativos escogidos en base a las preguntas claves de la evaluación. Resulta crítico que los métodos sean escogidos con la participación activa de los usuarios, aportando beneficios a dos niveles. Primero, beneficia a quien tiene ya experiencia en el área de investigación al reforzar

* Adaptado de Jess Dart, 2009

sus capacidades y sentir que controla detalles específicos del proceso de recopilación de datos. En segundo lugar, se asegura que los métodos a utilizar sean prácticos, rentables y éticos. El Paso 7 incluye aspectos de control de calidad, en el que se asegura el cumplimiento de normas profesionales fijadas en materia de evaluación (utilidad, viabilidad, propiedad y exactitud).

Paso 8 Simulación del Uso



Antes de iniciar la recolección de datos conviene simular los datos y su potencial utilización fabricando datos lo suficientemente cercanos a la realidad para verificar que aportarán hallazgos útiles.

La simulación consiste en fabricar datos semejantes a los que se espera generar, no se trata de pilotar los instrumentos. Al tener que simular datos con base en el diseño y herramientas de recolección propuestas, los usuarios primarios previstos pueden verificar si hay que revisar las preguntas clave de la evaluación, o los métodos propuestos. Los participantes podrán también confirmar si los hallazgos están en consonancia con la información necesaria para responder las preguntas clave, lo que a su vez promoverá su utilización, como lo mostró el Estudio de Caso de SIRCA I:

El evaluador y el usuario primario realizaron la 'Simulación de Uso' y revisaron cada una de las respuestas de todos los grupos de respondientes (Paso 8) para asegurarse de que las preguntas de los cuestionarios producían hallazgos útiles. Este ejercicio demostró ser de suma utilidad para identificar preguntas de poca relevancia, sesgadas, o redundantes. El resultado obtenido fue un cuestionario sustancialmente más corto, pero de mayor calidad.

El hecho de tener que testear lo producido hasta el momento puede exigir que algunos de los pasos anteriores se tengan que repetir. Esta revisión puede producir la sensación retrasar el proceso. Sin embargo los beneficios en términos de control de calidad y en pro del perfeccionamiento de la evaluación, demuestran que la simulación es una inversión de tiempo y recursos que bien valen la pena. El Estudio de Caso de PANACeA es un buen ejemplo de ello:

La prisa por ponerse al día, hizo que el Paso 8 'Simulación' fuese omitido, pasando directamente al Paso 9 'Recolección de Datos'. Pero PANECeA tuvo que regresar al Paso 8. En ese momento, el tiempo que se le dedicó a la 'Simulación' ayudó al evaluador y a los usuarios primarios a reflexionar, corregir y afinar los instrumentos para la recopilación de datos.

Las tareas que constituyen el paso de simulación ofrecen una oportunidad para involucrar a aquellos usuarios primarios que puedan haber participado de forma limitada en pasos anteriores. El ejemplo que se presenta a continuación nos permite constatar cómo en el Estudio de Caso de LIRNEasia los resultados hipotéticos ayudaron en la elaboración de preguntas nuevas que debían ser consideradas. En el segundo ejemplo, el correspondiente al Estudio de Caso de ISIF, la simulación fue la base sobre la cual se creó el formato definitivo del cuestionario. En ambos casos los insumos aportados por los usuarios primarios permitió dar mayor profundidad al formato final a ser usado para los resultados y para los mecanismos de presentación de resultados.

Antes de iniciar la recopilación de datos, se elaboró una lista de todas las fuentes disponibles que serían utilizadas para producir las preguntas clave de la evaluación. Las fuentes de datos nos permitieron identificar los indicadores que serían utilizados en la fase de análisis. Se construyeron igualmente los formatos de los cuadros y figuras que serían utilizados en el informe de la evaluación. Los formatos de los cuadros se rellenaron con resultados hipotéticos que sirvieron para discutir las posibles implicaciones con los usuarios principales. Este ejercicio posibilitó el análisis estratégico de la utilidad de los hallazgos. En esta reunión nos pudimos plantear preguntas adicionales que facilitarían la elaboración de conclusiones más robustas y establecer implicaciones de 'uso' más claras (por ejemplo, el mapeo visual de redes, el papel y actividades de capacitación de CPRsouth).

La simulación (Paso 8) fue realizada poco tiempo después de haber concluido el diseño del cuestionario en línea. La simulación contó con el apoyo de miembros del Comité de Dirección y del Comité de Revisión de Solicitudes de Financiamiento. Sus comentarios se incorporaron en la fase final de diseño de las preguntas de los cuestionarios y del formato. La participación de los usuarios primarios previstos fue considerada muy útil, ya que fue de carácter bastante activo, a medida que surgían datos.

Este paso puede ayudar a los usuarios primarios a reflexionar sobre los usos reales, y reconsiderarlos si los hallazgos simulados terminan siendo menos relevantes de lo que se esperaba, como ocurrió en el Estudio de Caso de DREAM-IT:

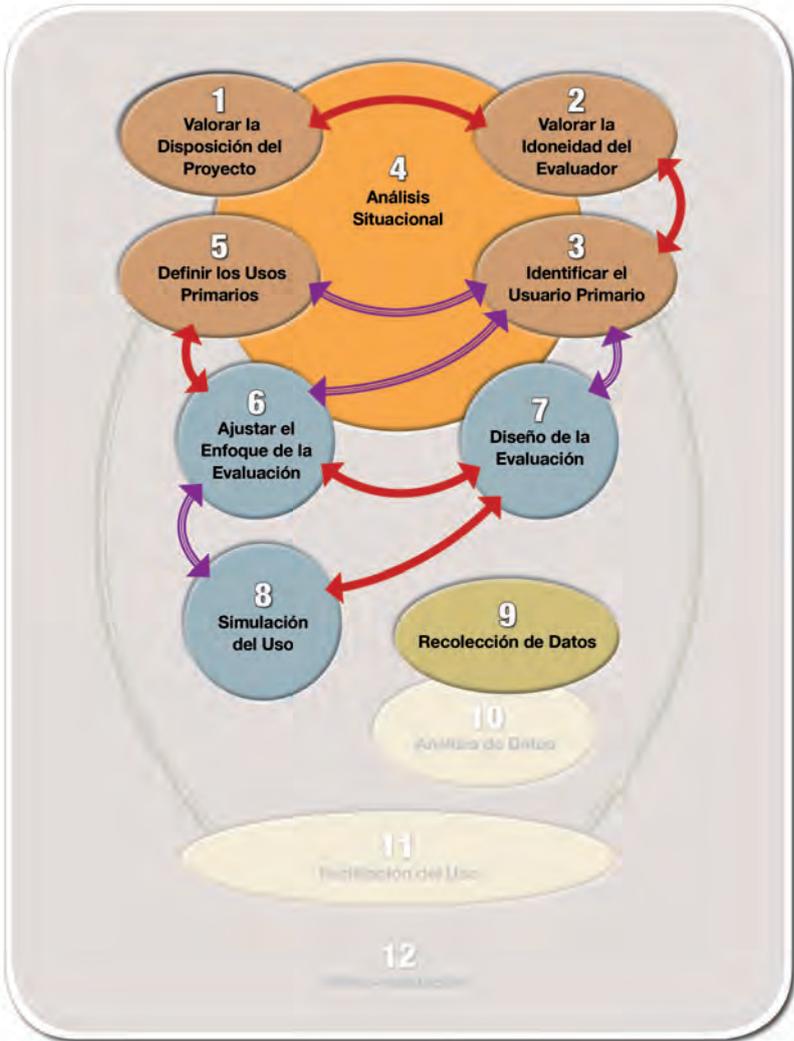
El Paso 8 de ‘Simulación’ también fue de mucha utilidad. El proyecto utilizó para tal una situación favorable y una situación desfavorable, lo que posibilitó la identificación de preguntas relacionadas con la influencia política y la sostenibilidad que fortalecieron su uso subsecuente.

La lista de acciones EOU sugiere algunas preguntas orientadores para este paso, incluyendo: Teniendo en cuenta los costos y los usos previstos, ¿vale la pena realizar la evaluación? Esta pregunta asume que los usuarios primarios sienten que se han apropiado del diseño concluido en el Paso 7. Esta pregunta nos permite verificar hasta qué punto esto es cierto.

Resumen Paso 8

La fabricación de datos simulados le permite a los usuarios primarios verificar si hace falta revisar las preguntas clave de la evaluación o los métodos de recopilación de datos. Podrán igualmente confirmar si los hallazgos concuerdan con los datos necesarios para responder las preguntas. Esto a su vez promueve su utilización. Esta fase de prueba puede exigir que algunos de los pasos anteriores se tengan que repetir (especialmente el Paso 7). Aunque pueda parecer que retrasa el proceso, la simulación constituye una inversión de tiempo y recursos valiosa.

Paso 9 Recolección de Datos



Los datos recolectados deben ser administrados teniendo en mente su uso. Es importante mantener al usuario primario informado e involucrado a lo largo de todas las etapas del proceso.

La recopilación de datos puede ser una responsabilidad compartida por el evaluador y los usuarios primarios, aunque la tendencia es que el evaluador asuma la mayor parte de las actividades relacionadas con la recopilación y síntesis de la información. La distribución de esfuerzos varía a lo largo del proceso. En algunos casos los usuarios primarios se involucran de forma más intensa hasta el Paso 8, y reducen su participación en el Paso 9. En otras situaciones, los usuarios asumen un rol vital en la recopilación de datos, y hasta llegan a sugerir maneras de sintetizarlos. Los usuarios primarios de los Estudios de Caso de SIRCA I, PANACeA, y LIRNEAsia, respectivamente, desempeñaron un papel esencial en el proceso de recopilación de datos ayudando a que la orientación de los estudios se mantuviera alineada con lo esperado:

Los datos fueron triangulados a través de diferentes métodos, tales como la percepción (las observaciones del mismo evaluador), la validación (cuestionarios y entrevistas) y la documentación (revisión bibliográfica de documentos y otro material de referencia). Esto permitió fundamentar los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. El usuario primario no se involucró en la recopilación de datos, pero se mantuvo bien informado acerca del progreso de esa actividad, manteniendo de forma permanente, el enfoque en los 'usos'.

El evaluador inició la 'Recopilación de Datos' (Paso 9) al concluir la revisión y producción de la versión final de las preguntas de la evaluación y de los instrumentos de recolección de datos. El número y localización dispersa de los usuarios primarios a lo largo de 10 países asiáticos, dio paso al uso de cuestionarios administrados a través de Skype... Las transcripciones se compartían con los personas entrevistadas en su carácter de usuario, para posterior revisión y confirmación.

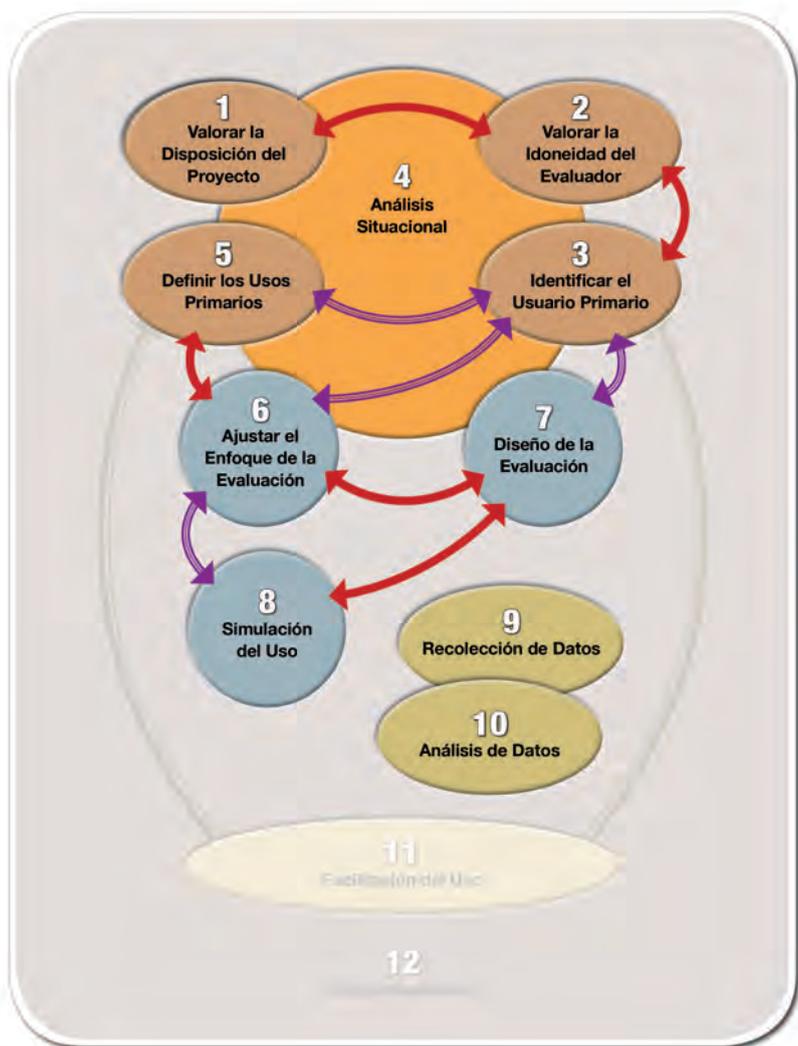
Algunos gestores de LIRNEasia participaron en las actividades de recopilación de datos y su análisis, lo que permitió el desarrollo y uso subsecuente de enfoques experimentales (por ejemplo, el uso de Facebook como medio para contactar y obtener comentarios de los miembros de la red, para favorecer el intercambio y la publicación de información, etc.).

Una preocupación común es cómo mantener a los usuarios comprometidos y activos sin sobrecargarlos. Ésta constituye una tensión que hay que manejar con destreza para mantenerla equilibrada. El saber cuándo invitar a personas ocupadas a participar en una revisión o a dar comentarios sobre el proceso de recopilación de datos es un arte en si mismo. No existen directrices sencillas, depende más bien de la confianza y grado de comunicación existente entre el evaluador y los usuarios primarios.

Resumen Paso 9

La recopilación de datos puede ser una responsabilidad compartida por el evaluador y los usuarios primarios, aunque la tendencia es que el evaluador asuma la mayor parte de las actividades relacionadas con la recopilación y síntesis de la información. La distribución de esfuerzos varía a lo largo del proceso.

Paso 10 Análisis de Datos



El análisis de los datos se hace con la participación de los usuarios primarios. El involucrarlos les ayuda a entender mejor los hallazgos, les da un mayor sentido de apropiación de la evaluación y aumenta su compromiso con el uso de los resultados.

Muchos de los aspectos resaltados del Paso 9 también son aplicables al Paso 10. La norma es que la mayor parte del esfuerzo relacionado con la interpretación de los datos sea asumida por el evaluador. Sin embargo, la participación de los usuarios primarios ofrece ciertas ventajas. El involucrarse les ayuda a comenzar a interpretar los hallazgos y a elaborar recomendaciones acordes con los usos previstos.

Su participación en la interpretación de datos les proporciona la oportunidad de sugerir alternativas sobre cómo interpretar los datos, fundamentándose en su conocimiento del contexto. El Estudio de Caso de SIRCA I ilustra bien esta situación:

‘El Análisis de Datos’, incluyendo la interpretación de hallazgos y la elaboración de recomendaciones fue realizada mediante un esfuerzo colaborativo entre el evaluador y los usuarios primarios (Paso 10). El evaluador ayudó al usuario primario a involucrarse en el análisis de los datos y en la lectura de la primera versión del informe, concordando con la interpretación de los datos y la finalización del proceso.

Podrían surgir problemas relacionados con la organización o el análisis de los datos. En esos casos el evaluador no debe dudar en pedir ayuda; esta situación no se limita a las EOU. Por eso, se debe tener siempre presente que el mentor podría ser de ayuda, presentando sugerencias por ejemplo, de cómo estructurar los datos de forma más efectiva. Esa fue al menos la experiencia del mentor del proyecto DECI en el Estudio de Caso de DREAM-IT:

El análisis de datos (Paso 10) es un proceso que requiere de tiempo, especialmente el procesamiento de los datos cualitativos. El investigador EOU terminó de recopilar los datos, realizó el análisis y elaboró el informe en un período de seis meses, aunque su contrato era sólo de tres. El mentor DECI jugó un papel importante en las

discusiones referentes al análisis y revisó varias versiones del informe. Los problemas surgieron en esta etapa del proceso EOU. A través de varias reuniones via Skype, el mentor ayudó también en la fase final del análisis, concretamente, en la producción de un formato tabular que facilitara la lectura a personas con poco tiempo, como lo eran los miembros del Consejo de Dirección. Este formato les permitiría comprender de forma sucinta los hallazgos de la evaluación y tomar decisiones. Es evidente que el apoyo a distancia no fue suficiente para resolver los diversos problemas relacionados con el análisis y la producción de un informe que fuera realmente útil. Esta situación mostró que era necesario que el mentor de DECI visitara el proyecto DREAM-IT en Mongolia de nuevo.

La participación de los usuarios primarios en el análisis de los datos puede conducir a la revisión del conjunto de usos originalmente establecidos, que en algunos casos podría conllevar a la modificación o reagrupación de los mismos, con el fin de mejorar la claridad y el análisis. El Estudio de Caso de PANACeA detalla este proceso cuando se aplicó el Paso 10 del proceso EOU:

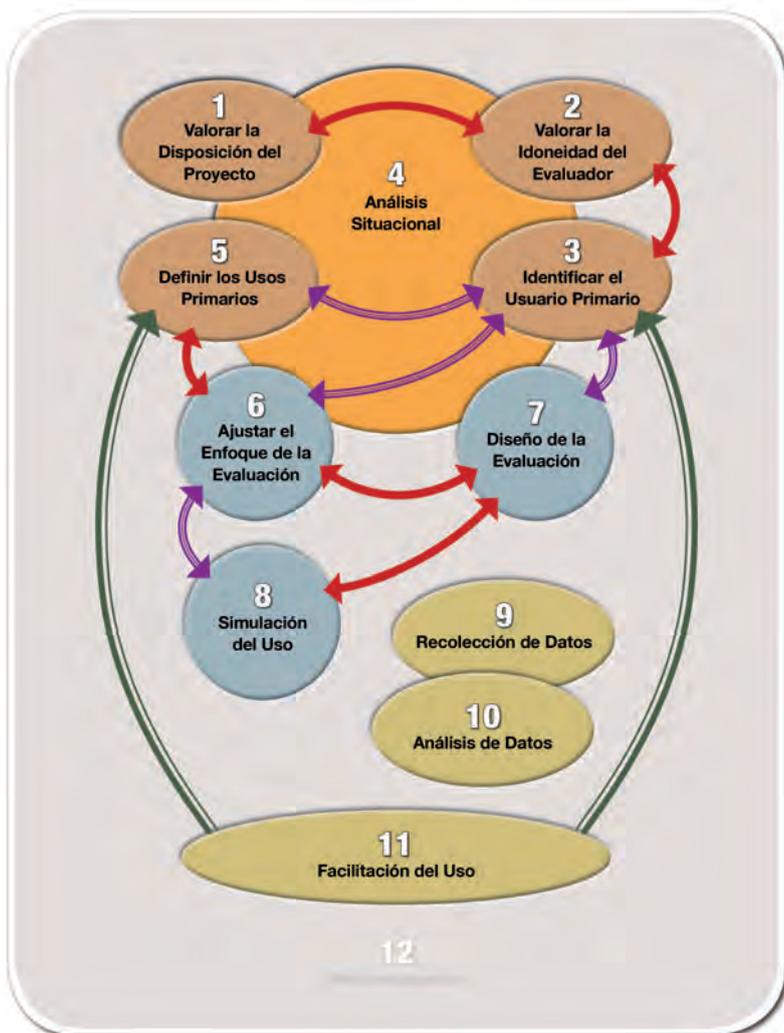
‘El Análisis de Datos’ (Paso 10) en la EOU del proyecto de PANACeA comprendió acciones como la organización e integración de datos y la elaboración de recomendaciones. Se utilizó el programa informático QSR NVivo para organizar y comenzar a analizar los datos recopilados a través de las entrevistas. PANACeA examinó los hallazgos y sus implicaciones desde varias perspectivas, centrándose siempre en los usos que los usuarios primarios le darían a la información. Este análisis también generó cambios en las ‘categorías de uso’, de la siguiente manera: “Colaboración y Trabajo en Equipo”, “Capacitación” y “Gestión de Conocimiento”.

El ejemplo del Estudio de Caso de PANACeA ilustra la interconexión de los pasos EOU y las acciones que deben ser ejecutadas dentro de los mismos pasos. Además, muestra la capacidad que tiene las EOU de responder a condiciones variables relacionadas con el personal, los recursos, el conocimiento o la metodología.

Resumen Paso 10

Muchos de los aspectos resaltados del Paso 9 también son aplicables al Paso 10. La norma es que la mayor parte del esfuerzo relacionado con la interpretación de los datos sea asumido por el evaluador. Sin embargo, la participación de los usuarios primarios ofrece ciertas ventajas. El involucrarse les ayuda a comenzar a interpretar los hallazgos y a elaborar recomendaciones acordes con los usos pretendidos. Su participación en la interpretación de datos les permite revisar el conjunto original de usos, pudiendo modificarlos o reagruparlos.

Paso 11 Facilitación del Uso



El uso no se da de manera espontánea; debe ser facilitado. Ello supone acciones tales como el establecimiento de vínculos entre los hallazgos de la evaluación y los usos, la priorización de recomendaciones, y la elaboración de una estrategia de diseminación que facilite el uso de los hallazgos. Este paso es clave en el proceso EOU, de ahí la importancia de la asignación correcta de recursos y tiempo a este Paso 11, desde el inicio del proceso.

El propósito de este paso es usar los hallazgos y vincularlos con las preguntas clave de la evaluación y los usos previamente identificados. Cuando los usuarios primarios participan en los Pasos 9 y 10 y ven cómo se despliegan los hallazgos a lo largo del proceso, este ejercicio se realiza de forma bastante natural. Lo ideal es que los usuarios primarios lideren la elaboración de las recomendaciones. En otros casos, el evaluador las produce y las presenta, y su relevancia se analiza de forma conjunta. En el Estudio de Caso de SIRCA I, se elaboraron 27 recomendaciones, que fueron categorizadas por nivel de importancia; lo que de forma efectiva determinó las prioridades de implementación:

Los hallazgos de la evaluación fueron abrumadores. El análisis de los resultados del trabajo de campo dio lugar a la presentación de 27 recomendaciones vinculadas a 'usos'. En el Paso 11 'Facilitación del Uso', el evaluador ayudó a los usuarios primarios previstos a establecer una jerarquía de prioridades entre las recomendaciones con el fin de facilitar su uso. Las recomendaciones fueron clasificadas en 'Estratégicas' y 'Operacionales'. Las dos categorías fueron a su vez divididas por orden de importancia, es decir: 'alta', 'moderada' y 'baja'. De las 27 recomendaciones de 'uso', 14 (representando 52%) podrían ser implementadas en esa misma fase del proyecto, 8 (30%) estaban vinculadas a usos relacionados con la solicitud de fondos para la fase siguiente del proyecto, 2 (7%) tenían que modificarse para poder ser usadas y 3 (11%) no se usaron.

Las EOU invitan a los usuarios primarios a apropiarse del proceso, lo cual se manifiesta en su interés por vincular los hallazgos a las recomendaciones, que a su vez corresponden con los usos. El análisis puede provocar aprendizajes con el potencial

de afectar las acciones que se ejecutan de manera directa. A veces los hallazgos comienzan a ser utilizados antes de que se haya finalizado el informe de la evaluación, en áreas tales como la modificación de procedimientos o el suministro información a determinados públicos sobre los progresos alcanzados. Así sucedió con los resultados de los Estudios de Caso de ISIF y de PANACeA, respectivamente:

El uso (Paso 11) comenzó incluso antes de haberse presentado el informe final de la evaluación. Los resultados obtenidos a partir del análisis de datos y del cuestionario se incluyeron en el Informe de Progreso (elaborado una vez pasados 30 meses), presentado a IDRC y compartido con los miembros del Comité de Dirección. Esto le permitió al secretariado interpretar toda la información teniendo siempre en cuenta el contexto de la implementación del programa. Cuando se presentó y aprobó el informe, el secretariado preparó una publicación que sería distribuida entre los potenciales donantes y patrocinadores, centrándose en la gestión del programa, las ventajas del modelo de financiamiento a través de pequeñas subvenciones y los beneficios de las actividades complementarias, incluyendo ayudas de viaje y talleres... Los hallazgos de la evaluación comenzaron a ser utilizados de manera espontánea a partir del momento en que se finalizó el proceso de la evaluación, al inicio de 2011.

PANACeA utilizó un enfoque sistemático para la 'Facilitación del Uso' (Paso 11). Cuando el equipo se dio cuenta de que la finalización del informe casi coincidiría con el inicio de la segunda fase del proyecto, organizaron una sesión de planificación con los usuarios primarios, destinada a 'Facilitar el Uso', durante la Conferencia Anual de PANACeA de 2011. Durante esta reunión se redujo el alcance de la evaluación considerablemente, brindando especial atención a los usos prioritarios identificados para la primera y la segunda fase del proyecto.

El uso de los hallazgos y/o del proceso de evaluación, constituye el punto de interés principal de las EOU. Aunque aparezca hacia el final de la Lista de Acciones EOU, el 'uso' es un concepto que ha sido promovido intencional y activamente desde el inicio del

proceso. Cuando los usuarios entienden cuáles son las metas de la evaluación y las preguntas clave de la evaluación reflejan claramente los propósitos, se sientan las bases para propugnar el uso. El sentido de apropiación sobre el proceso influye directamente en el compromiso e interés del usuario, y ofrece la oportunidad de descubrir aspectos inesperados de los proyectos, como sucedió en el Estudio de Caso de DREAM-IT:

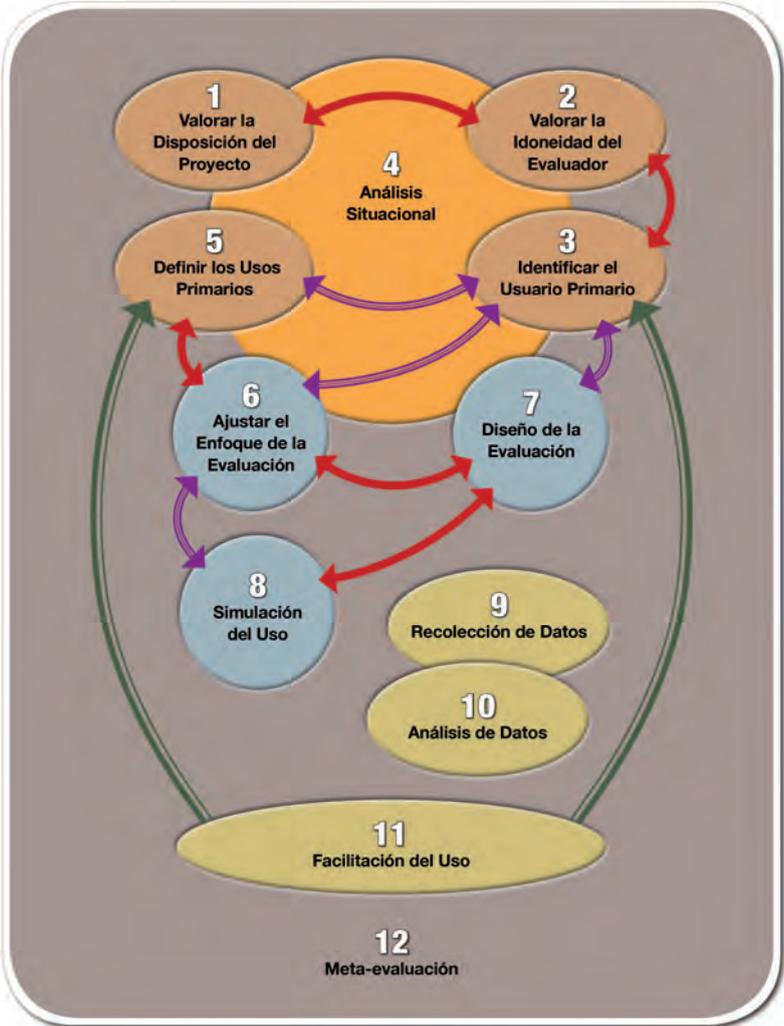
El análisis pormenorizado del desempeño de los sub-proyectos indicó que habían diferencias fundamentales entre los proyectos. Los que mostraban un nivel de desempeño menor eran proyectos innovadores en varias frentes – aspectos tecnológicos, relacionados con la participación de entidades de varios sectores y con relación a los mismos objetivos. Las conversaciones establecidas ayudaron a subrayar que el Consejo de Dirección necesitaría adoptar diferentes estilos de gestión, que se adecuaran al grado y al tipo de innovación. Este análisis fue decisivo para los usuarios primarios del proyecto DREAM-IT, los cuales identificaron formas nuevas e inesperadas de usar los hallazgos. El proyecto DREAM-IT amplió el análisis a fin de elaborar una Guía Referencial que desglosaría el tipo y nivel de innovación propuesto para facilitar la evaluación de futuras solicitudes de financiamiento. La Guía permite plantear preguntas pertinentes a los nuevos solicitantes para aclarar aspectos adicionales relacionados con la planificación e implementación de estrategias innovadoras, tales como el pilotaje de tecnologías / aplicaciones muy recientes, el trabajar con poblaciones que no estén muy familiarizadas con la tecnología, o el gestionar socios de diferentes sectores.

La naturaleza estructurada de las EOU, así como el proceso de auto-reflexión incluido en las EOU, son muy favorables para proyectos en los que no se pueden aplicar evaluaciones convencionales. El proceso EOU tiene un grado de flexibilidad inherente que le permite adaptarse a proyectos ejecutados por organizaciones de diferentes tipos.

Resumen Paso 11

El propósito de este paso es usar los hallazgos y vincularlos a las preguntas clave de la evaluación y a los usos previamente identificados. Cuando los usuarios primarios previstos participan en los pasos anteriores, este ejercicio se realiza de manera natural ya que permite verificar cómo los hallazgos se despliegan a lo largo del proceso. Idealmente, los usuarios primarios liderarán el proceso de elaboración de las recomendaciones. En otros casos, el evaluador las produce y las presenta para que su relevancia sea evaluada de forma conjunta. Con frecuencia los hallazgos que van surgiendo se usan incluso antes de haberse terminado el informe de la evaluación, para fines tales como la modificación de procedimientos o en la presentación de los progresos alcanzados.

Paso 12 Meta-evaluación



Los procesos EOU deben ser evaluados de acuerdo al uso efectivo y previsto de los hallazgos por parte de los usuarios primarios. Este paso nos permite repasar toda la trayectoria del proceso EOU, y permite que los usuarios y el evaluador aprendan de sus experiencias y de los hallazgos de la evaluación.

El Paso 12 insta a los evaluadores a documentar de forma cuidadosa, y a reflexionar sobre su experiencia. Estas experiencias se suman al acervo de conocimiento con potencial para enriquecer el campo de evaluaciones. Los formatos que se presentan a continuación en forma de cuadro y de cuestionario pueden ser útiles para facilitar la elaboración de Estudios de Caso que resuman la experiencia de EOU. En ellos sugerimos la longitud que debe tener cada sección, indicamos posibles fuentes de información y presentamos algunas preguntas orientadoras que pueden ser usadas en las entrevistas.

<p>1. Página para el Título. (1 página incluyendo una foto o imagen de su preferencia)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen muy breve sobre el proyecto(s). • Nombre del autor y del editor, fecha.
<p>2. EOU como un Marco Orientador. (1 página). Sólo una línea, tamaño de letra 12 pt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen de los 12 pasos (común para todos los Estudios de Caso).

<p>3. Antecedentes del proyecto al que el Estudio de Caso hace referencia. (1–2 páginas dedicadas a los antecedentes del proyecto; 1 página para presentar las expectativas).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1–2 párrafos sobre el proyecto Área temática, ejemplos de actividades / sub-proyectos, cobertura y expectativas. <p>Pregunta 1. ¿Cuáles eran sus EXPECTATIVAS cuando se inició la evaluación EOU de su proyecto?</p>
<p>4. El trayecto EOU — ¿Qué es lo que se quiere? (1 página).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios y usos: Las preguntas clave de la evaluación. Fuente: los informes de la evaluación.
<p>5. EOU — ¿Cómo se realizó la evaluación? (3–4 páginas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los desafíos enfrentados por la evaluación: problemas, alternativas, puntos decisivos y soluciones. • Innovaciones y adaptaciones. • Ilustrar a través de ejemplos. <p>Pregunta 2. ¿Cuáles son – desde su punto de vista - los DESAFIOS más importantes que se encontraron?</p> <p>Pregunta 3. ¿Qué acciones tuvieron que ser implementadas para superarlos?</p>

<p>6. Alcances. (3–4 páginas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué funcionó? ¿Qué aspectos tienen que ser mejorados? ¿Por qué? • Alcances pretendidos y alcances inesperados (por ejemplo, posibilidad de reproducirse en otros contextos). • Ilustrarlos a través de ejemplos citados de los informes de la evaluación del proyecto. • Los hallazgos ya incorporados en el proyecto (citar ejemplos de los informes existentes). <p>Pregunta 4. ¿Cuáles son los HALLAZGOS principales que podrían ser aplicados en otros proyectos en el futuro?</p>
<p>7. Lecciones Aprendidas. (2–3 páginas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre las EOU, sobre los factores que contribuyeron o dificultaron el progreso, recomendaciones útiles. <p>Pregunta 5. ¿Cuáles son los factores que fundamentan los hallazgos?</p> <p>Pregunta 6. ¿Cuáles pueden REPLICARSE en el futuro y cuáles son ÚNICAS y posiblemente no replicables?</p> <p>Pregunta 7. ¿Qué OPORTUNIDADES SE PERDIERON en el proceso de las que se puede aprender?</p> <p>Pregunta 8. Ejemplos de cómo las EOU han influenciado su visión de las evaluaciones de proyecto.</p> <p>Pregunta 9. Refiérase a una ANECDOTA o RELATO que explique el enfoque EOU a otros.</p>

Para más recomendaciones consulte la página: http://en.wikipedia.org/wiki/Case_method.

La elaboración de cada Estudio de Caso requiere de tiempo. Los autores recomiendan la siguiente distribución de tiempo:

- a. 1 o 1,5 días para la realización de entrevistas vía Skype con los evaluadores, usuarios primarios y los oficiales de proyecto.
- b. 3 o 3,5 días para preparar la primera versión, con base en el formato sugerido.
- c. 0,5 a 1 día para revisar las contribuciones de los editores internos.
- d. 0,5 a 1 día para revisar las contribuciones presentadas por el personal del proyecto (el evaluador, los usuarios primarios y los oficiales de proyecto).

Resumen Paso 12

El Paso 12 insta a los evaluadores a documentar cuidadosamente y a reflexionar sobre su experiencia. Estas experiencias se suman al acervo de conocimientos con el potencial de enriquecer el campo de las evaluaciones.

Resumen de las Implicaciones de Cada Paso

Resumen Paso 1: Durante mucho tiempo la norma ha sido que las evaluaciones se realicen entre y para organizaciones, proyectos o programas, generalmente con el fin rendir cuentas a los donantes. De ahí la ausencia de compromiso de las organizaciones que contratan las evaluaciones y la poca voluntad en participar, ya que aunque conveniente, no constituye un requisito para la realización de la evaluación. Por el contrario, el enfoque EOU depende del compromiso de las directivas de la organización contratante en apropiarse del proceso. Al hacerlo y participar activamente en cada aspecto de la evaluación, aumenta el potencial de que se aprenda del proceso y de los resultados. Hay que asegurarse de que las organizaciones estén listas para adoptar este enfoque. Los aspectos esenciales de la disposición organizacional se pueden resumir de la siguiente manera:

- Redefinición del papel del evaluador, poniendo énfasis en la facilitación;
- La inversión en tiempo y recursos para desarrollar capacidades de EOU, especialmente al inicio de una evaluación;
- El compromiso claro de las directivas y los usuarios primarios (el personal) para dedicarle tiempo y asignarle un presupuesto al trabajo.

También debe evidenciarse un cambio importante en el papel y las expectativas de los financiadores y gerentes de alto nivel, que ahora dan prioridad al uso de los hallazgos por parte de los usuarios previstos.

Resumen Paso 2: El compromiso, el desarrollo de capacidades y la facilitación proactiva de la evaluación son los principios básicos que caracterizan al Paso 2. La superposición entre los Pasos 1 y 2 se enfatiza en el diagrama que ilustra el proceso. Sin embargo, estas actividades no ocurren de forma aislada, por el contrario, se ejecutan de forma conjunta con los demás pasos que se describen a continuación. Los evaluadores a veces tienen dificultad en reconocer que el ejercicio de auto-valoración puede llegar a ser incómoda. Cuando un mentor de evaluación participa, la reflexión puede ocurrir durante su diálogo, cuando el mentor desafía al evaluador a utilizar sus habilidades de facilitación. Un evaluador que utilice el enfoque EOU por primera vez sin la participación de un mentor tendrá que hacer un esfuerzo consciente para valorar su disposición a lo largo de los pasos siguientes.

Resumen Paso 3: La selección de usuarios primarios previstos requiere de arte, estrategia e intuición, por parte del evaluador y de los mismos usuarios. El proceso de identificación de los usuarios primarios debe ser transparente, inclusivo, debe tomar en cuenta los varios niveles cuando estos existen, y debe ser de carácter participativo. Conviene que los usuarios sean: comprometidos, dedicados, que sean personas involucradas, ávidas por aprender y abiertas al diálogo, y dispuestas a desarrollar nuevos enfoques con relación a la evaluación. Es importante darle la atención debida al contexto y plantearse preguntas tales como “¿Será posible conseguir el compromiso de los participantes?”; “¿Qué tipo de actividades de formación hace falta ejecutar?”; “¿Qué tan dispersos se encuentran los usuarios primarios?”; y “¿Cómo lidiar con culturas y estructuras organizacionales verticales?”.

Resumen Paso 4: Los factores que favorecen el enfoque EOU incluyen la existencia de un equipo de proyecto abierto a este tipo de evaluaciones, que esté dispuesto a involucrarse, y que apoye la idea de ensayar nuevos enfoques. Esto implica involucrarse con los socios a lo largo de la evaluación, asegurarse de que los recursos financieros y el tiempo estén disponibles y el enfatizar las razones por las cuales un proceso EOU puede mejorar el uso de los resultados. Cuando un financiador propone una evaluación basada en el enfoque EOU a los socios a los que apoya, podríamos considerar que su actitud indica su voluntad de delegación de control por permitir que sean otros los usuarios primarios. Sin embargo, esto no significa que el financiador ya no esté involucrado, pero lo hace acompañado por usuarios primarios que se apropian de la evaluación. Las organizaciones especializadas en investigación están bien posicionadas para utilizar el enfoque EOU.

El momento en que se realiza la evaluación también es importante, ya que se debe regir por los plazos y los momentos en que se toman decisiones. Aunque es poco probable encontrar condiciones ideales para la realización de evaluaciones, estos factores constituyen puntos de referencia útiles. Existen también factores desfavorables, siendo los de mayor importancia: la existencia de financiadores o gerentes que no puedan o quieran ceder el poder sobre una evaluación, culturas organizacionales inflexibles, el cambio de personal dentro de la organización, limitaciones presupuestarias, de recursos humanos o de tiempo, para realizar la evaluación.

Resumen Paso 5: El evaluador debe ser capaz de comprender el contexto en el que trabajan los actores principales vinculados al proyecto para poder ayudarlos a establecer los usos que le quieren dar a la evaluación. El análisis contextual realizado por el evaluador, no se limita únicamente al Paso 4, especialmente si las circunstancias cambian y los usos se vieran afectados. El eje central del Paso 4 es asumir control sobre el propósito de la evaluación, lo que provoca a veces cambios radicales en la perspectiva que los usuarios primarios tienen hacia la evaluación. Los usuarios

se dan cuenta, de forma repentina, de que la evaluación se puede transformar en una oportunidad de aprendizaje – una que además pueden moldear a su gusto y de acuerdo a sus necesidades. Este proceso es comparable con el de aprender a montar a caballo: llega un momento en el que el jinete se da cuenta que tiene control sobre el animal.

Resumen Paso 6: En el Paso 6 los usuarios primarios usan los usos para desarrollar, de forma cuidadosa, un conjunto de preguntas claves de evaluación. Como ocurre con cualquier pregunta de investigación, cuanto más claras sean las preguntas, más fácil será la identificación de los datos correspondientes y los métodos a utilizar para este fin. Una actividad adicional que se debe realizar en este paso es la definición de áreas o temas de evaluación. Su selección está sujeta al nivel de desarrollo alcanzado por los componentes del proyecto. Los objetivos del proyecto y su teoría de cambio también constituyen puntos de referencia que deben ser tomados en cuenta. Los usos identificados en el Paso 5 estarán también relacionados con el propósito de la evaluación. Cuando el evaluador encara un grupo de usuarios primarios con diferentes roles en la organización y el proyecto, este debe reconciliar una gama de usos y propósitos. También pueden surgir desafíos vinculados con la evolución del proyecto y cambios en el contexto que obliguen a los usuarios primarios previstos a darle un giro a los usos identificados al inicio del proceso y considerar nuevas preguntas claves de evaluación. Esta Guía presenta un conjunto de directrices para ayudar a mejorar las preguntas claves.

Resumen Paso 7: EOU es un marco metodológicamente neutro, capaz de acoplar una variedad de métodos evaluativos escogidos en base a preguntas claves de evaluación. Resulta crítico que los métodos sean escogidos con la participación activa de los usuarios, aportando beneficios a dos niveles. Primero, beneficia a quien tiene ya experiencia en el área de investigación al reforzar sus capacidades y sentir que controla detalles específicos del proceso de recopilación de datos. En segundo lugar, se asegura

que los métodos a utilizar sean prácticos, rentables y éticos. El Paso 7 incluye aspectos de control de calidad, en el que se asegura el cumplimiento de normas profesionales fijadas en materia de evaluación (utilidad, viabilidad, propiedad y exactitud).

Resumen Paso 8: La fabricación de datos simulados les permite a los usuarios primarios verificar si hay que revisar las preguntas claves de la evaluación o los métodos de recolección de datos. También se podrá confirmar si los hallazgos concuerdan con los datos necesarios para responder a las preguntas, lo que a su vez promueve su utilización. Esta fase de prueba nos podría llevar a repetir algunos pasos anteriores (especialmente el Paso 7). Aunque pueda parecer que retrasa el proceso, la simulación constituye una inversión valiosa de tiempo y recursos.

Resumen Paso 9: La recopilación de datos puede ser de responsabilidad compartida entre el evaluador y los usuarios primarios, aunque la tendencia sea que el evaluador asuma la mayor parte de las actividades relacionadas con la recopilación y síntesis de la información. La distribución de esfuerzos entre los participantes varía a lo largo del proceso.

Resumen Paso 10: Muchos de los aspectos resaltados del Paso 9 también son aplicables al Paso 10. La tendencia es que la mayor parte del esfuerzo relacionado con la interpretación de datos sea asumido por el evaluador. Sin embargo, la participación de los usuarios primarios ofrece ciertas ventajas. El involucrarse les ayuda a comenzar a interpretar los hallazgos y a elaborar recomendaciones acordes con los usos previstos. Su participación en la interpretación de datos les permite revisar el conjunto original de usos, para modificarlos o reagruparlos en la medida que sea necesario.

Resumen Paso 11: El propósito de este paso es usar los hallazgos y vincularlos con las preguntas clave de la evaluación y los usos previamente identificados. Cuando los usuarios primarios

participan en los pasos anteriores y verifican cómo se despliegan los hallazgos a lo largo del proceso, este ejercicio se realiza de forma natural. Idealmente, los usuarios primarios lideran el proceso de elaboración de las recomendaciones. En otros casos, el evaluador las produce y las presenta para que su relevancia sea evaluada de forma conjunta. Con frecuencia los hallazgos se usan incluso antes de la presentación del informe de la evaluación, para fines tales como la modificación de procedimientos o la presentación de progresos alcanzados.

Resumen Paso 12: El Paso 12 insta a los evaluadores a documentar cuidadosamente y a reflexionar sobre su experiencia. Estas experiencias se suman al acervo de conocimiento con el potencial de enriquecer el campo de las evaluaciones.

¿Qué Beneficios Genera el Uso del enfoque EOU para las Entidades que Solicitan las Evaluaciones?

DECI constituyó un experimento explícito del IDRC, que tenía como objetivo asegurar que un grupo de investigadores del grupo de TICs tuvieran los recursos humanos, financieros y técnicos requeridos para asumir el papel de usuarios primarios en una evaluación. Una pequeña inversión generó un experimento exitoso. Las capacidades evaluativas de los socios y del grupo de evaluadores internos aumentaron. También se implementaron y se dio uso a un conjunto de evaluaciones de alta calidad y gran utilidad. Además, los conocimientos adquiridos se han ido compartiendo a través de diferentes eventos, así como por medio de esta Guía y de la página web. Invitamos cordialmente a donantes y a entidades contratantes de evaluaciones a que consideren el enfoque EOU y el modelo DECI en sus evaluaciones.

Después de haber participado en proyectos de investigación para el desarrollo mediante TICs y en su evaluación, incluyendo a DECI, hemos aprendido cuatro lecciones que merecen ser compartidas con los lectores.

Primero, no hay, y no puede haber, una única manera exitosa de hacer evaluaciones. El enfoque escogido, así como la metodología y el diseño deben adecuarse al propósito y el contexto de cada proyecto y evaluación. Cada una de las evaluaciones en el ámbito de DECI fue singular y respondió a las necesidades específicas de los socios correspondientes. Tal y como ocurre con los donantes, debemos tomar distancia y darles espacio para que definan

las preguntas de la evaluación y enfoques consistentes con sus propósitos y metas. No resulta siempre fácil tomar distancia. Vimos a los evaluadores bregar algunas veces al querer intervenir para ayudar. El mantenernos alejados del proceso no es lo que normalmente hacemos en las evaluaciones.

En segundo lugar, el campo de TICs merece y necesita una perspectiva de evaluación que no simplifique las complejidades de los desafíos y de los contextos de desarrollo más de lo debido. El enfoque EOU no pretende ser un medio para evaluar las TICs como tal, pero si requiere más de lo que las evaluaciones de carácter casi mecánico que prevalecen en el campo del desarrollo internacional. El contexto es de suma importancia en un proceso EOU, específicamente para la elaboración de las preguntas claves de la evaluación y para escoger los métodos apropiados de recopilación de datos.

Tercero, la identificación de los usuarios primarios de una evaluación constituye un ejercicio de inherente poder y valor, cuyos efectos se propagan a lo largo de todo el proceso de la evaluación. Dado que IDRC no fue un usuario primario en las evaluaciones DECI, tuvimos que recordarnos a nosotros mismos de prestar el apoyo necesario, pero sin involucrarnos más de la cuenta en los procesos de toma de decisiones. Por ejemplo, hubo un momento en el que el contexto dio un giro y el IDRC necesitaba evaluar los resultados de una de las iniciativas con miras a demostrar los hallazgos derivados del proyecto y aprender de los mismos. En vez de imponerle esta necesidad a la evaluación DECI, diseñamos y contratamos a terceros para realizar una evaluación independiente. Esto contradecía uno de los principios fundamentales de DECI, por lo que intentamos ser lo más transparentes posible con nuestros socios, justificando la necesidad de realizar una evaluación que cumpliera con nuestros propósitos y redujera el nivel de esfuerzo exigido de ellos.

Cuarto, una evaluación no ocurre de forma natural o sin esfuerzo. Constituye un resultado intencional, que requiere de atención substancial, al igual que de la disponibilidad para responder a situaciones inesperadas. El compromiso de los participantes es tan

importante en este tipo de evaluaciones, como la participación de evaluadores hábiles.

La única manera de apoyar iniciativas innovadoras, que influyeran en el camino del desarrollo, es desafiando el enfoque convencional usado para las evaluaciones y la manera como pensamos al respecto.

El mismo término 'evaluación' tiene connotaciones negativas en ciertos espacios vinculados con el mundo del desarrollo. Con frecuencia las evaluaciones constituyen un mecanismo de rendición de cuentas, generalmente de parte de las agencias que reciben fondos hacia los donantes que los financian. DECI nos permitió confirmar que los donantes pueden y deben apoyar evaluaciones de este tipo, que inviten a la práctica de la reflexión y beneficien tanto a donantes como a quien implementa las acciones. Al conceder la responsabilidad de orientar el curso de la evaluación, IDRC cedió el control de la evaluación a los implementadores. Aunque no fue sencillo ni rápido, definitivamente, valió la pena.

Lecciones Aprendidas

Cerramos esta sección con algunas reflexiones sobre lo que aprendimos acerca del enfoque EOU en el contexto del proyecto DECI.

¿Qué funcionó? ¿Por qué?

Esta Guía está destinada a dos audiencias principales: a evaluadores que no tienen experiencia con el enfoque EOU y a quienes implementan proyectos. Los implementadores no tienen necesariamente que ser los únicos usuarios primarios de EOU. Esta Guía documenta las experiencias de cinco proyectos de investigación en las que los gerentes de proyecto fueron usuarios de las evaluaciones. Usamos los cinco informes que fueron producidos para cada una de las evaluaciones. Desde la perspectiva de las EOU, los cinco casos fueron exitosos porque:

En primer lugar, el proyecto DECI incluía dos mentores de proyecto con amplia experiencia a nivel internacional, tres mentores regionales con trayectoria sólida en evaluaciones, pero sin experiencia previa con EOU. Los mentores regionales se asociaron a los evaluadores de proyecto a quienes se les invitó a probar el enfoque EOU de forma conjunta. Los objetivos relacionados con el desarrollo de capacidades del proyecto crearon un ambiente propicio para ensayar nuevos enfoques de trabajo.

Un segundo elemento a nuestro favor, fue el tener un donante interesado en probar el enfoque EOU en el campo del desarrollo de

capacidades en materia de evaluación. Los gestores del proyecto IDRC le otorgaron a los mentores de DECI y a los socios del proyecto la libertad para asumir el papel de usuarios y así poder definir usos.

En tercer lugar, en nuestro papel de mentores a nivel internacional y regional, sentimos que fue útil seguir la lista de acciones EOU de forma sistemática y ordenada, a pesar de que nos dimos cuenta rápido de que el proceso no era totalmente lineal y que el mismo invitaba a iteraciones. Una analogía sería la manera en que aprendemos a manejar un vehículo con cambio de marcha manual: se comienza por la primera velocidad, se avanza hacia la segunda, y así sucesivamente. La experiencia después nos permite darnos cuenta de que cuando arrancamos en una pendiente podemos iniciar la trayectoria en segunda velocidad. De la misma manera se aprende a usar la caja de cambios para reducir la velocidad. Sin embargo, este conocimiento sólo se adquiere a través de la experiencia.

¿Qué haríamos de forma diferente en el futuro?

Los participantes del equipo DECI evaluamos el progreso alcanzado hacia la mitad del proyecto. Así identificamos algunas cosas que haríamos de forma diferente en el futuro, específicamente:

- Asegurar que todas los participantes estén preparados y tengan la disposición adecuada;
- Integrar el enfoque EOU en otros proyectos, específicamente en la etapa de planificación. Renegociaríamos el tiempo asignado a este trabajo con IDRC, si fuera necesario;
- La identificación de usos principales y de las preguntas claves de la evaluación podrían haberse formulado antes. Pasó mucho tiempo entre el momento en el que se hizo la primera introducción del enfoque EOU en Penang y el inicio de la evaluación. Si hubiéramos comenzado esta evaluación formativa antes, habría aumentado las posibilidades de uso de la evaluación;

- Habría sido útil realizar alguna orientación previa en materia de EOU;
- Celebrar una reunión previa, y por separado, con los evaluadores para facilitar su comprensión del proceso antes de involucrar a los usuarios primarios;
- Considerar el realizar la simulación con actores reales para mejorar la calidad de las preguntas. Realizar un ejercicio de simulación antes de iniciar la recolección de datos; y
- Asegurar que los contratos de los evaluadores externos cubran todos los pasos de la evaluación EOU.

Reconocemos que muchas de nuestras observaciones están relacionadas con el refuerzo de la preparación previa, la disposición, y el cubrir pasos antes de lo inicialmente previsto. Uno de los mentores regionales que participó en esta experiencia incluso sugirió que incorporásemos un “ Paso Cero” como manera de enfatizar lo difícil que fue el evaluar el grado de disposición al inicio del proceso. Convendría que los proyectos interesados en las EOU entendieran cuáles son las condiciones antes de comprometerse en apoyarlos.

Principios básicos

Somos conscientes de que no siempre será posible contar con el apoyo de un mentor para aprender a usar EOU, como fue nuestro caso. Es verdad que hemos enfatizado la importancia de la participación de un mentor. Sin embargo, entendemos que evaluadores con mucha experiencia podrían ser capaces de usar el enfoque con relativa facilidad, sencillamente usando la lista de acciones EOU como punto de referencia. Pero no queremos dejar de realzar la importancia que tiene el sentido de apropiación de los usuarios en la creación de un ambiente conducente al trabajo investigativo. Aunque la participación de mentores fuera muy positiva para trabajar en el ambiente aquí descrito, es posible que existan otras formas de propugnar el sentido de compromiso hacia

la exploración compartida. El propósito principal de las EOU es el uso de los hallazgos. Por eso sostenemos que las EOU reposan sobre un principio más amplio: que las evaluaciones deben ser consideradas acciones de investigación participativa propicias para el aprendizaje.



Epílogo: La Evaluación Orientada al Uso

Michael Quinn Patton

La Guía señala que:

En su último libro, *Essentials of Utilization-Focused Evaluation* (2012), Patton enumera 17 pasos para una evaluación EOU. Mientras que entendemos que los pasos adicionales permiten la incorporación de posibles variaciones... ésta Guía se basa en los 12 pasos originales que orientaron al Proyecto DECI.

Los autores fueron sumamente modestos y no añadieron que estaban compartiendo conmigo sus experiencias en el proyecto DECI mientras yo escribía la nueva versión del libro *Essentials*. Sus percepciones y aprendizaje influyeron positivamente en los pasos añadidos, y de forma aún más importante, enriquecieron y dieron luz a los 12 pasos originales. Esta es la razón por la cual la Lista de Acciones EOU incluida en la última versión de *Essentials* enfatiza las interconexiones y el carácter dinámico de las interrelaciones entre los pasos que esta Guía anticipaba, conceptualizado en el diagrama presentado en la sección “¿Qué es una Evaluación Orientada al Uso?” (pág. 3).

Que no quede la menor duda sobre la relevancia continua de esta Guía para inspirar la puesta en práctica de las evaluaciones orientadas al uso, a pesar del giro de los 12 pasos originales a los 17 que aparecen en la nueva versión de *Essentials*. Permítanme explicar brevemente la lógica de la existencia de estos pasos adicionales. El marco original compuesto por 12 pasos presenta

un único paso para la definición de Usos Primarios (Paso 5). Este paso está desagregado en dos en el marco de 17 pasos: Definición de Usos Previstos Basados en los Hallazgos (Paso 5) y Definición de los Usos Resultantes del Proceso de la Evaluación (Paso 6). Con esto se pretende realzar la importancia progresiva que tiene el distinguir los usos relacionados con procesos y con hallazgos. Esta Guía presenta esta diferencia de forma clara.

El Paso 6 del marco de 12 pasos se llama “Ajustar el Enfoque de la Evaluación.” Este mismo paso está dividido en tres pasos distintos en el marco de 17 pasos: Priorización de las Preguntas de la Evaluación; Asegurar que las Preguntas Fundamentales son Respondidas; y Teoría del Cambio. Los Estudios de Caso de la Guía demuestran que estos pasos siguen siendo fundamentales para la definición del eje central de la evaluación.

El Paso 7 del marco de 12 pasos se llama Diseño de la Evaluación. Este paso es igualmente constituido por dos pasos en el marco de 17 pasos: Negociar los Métodos a Utilizar y Revisión de los Métodos (como parte del proceso de negociación).

Por último, el marco de 12 pasos tiene un paso para el Análisis de Datos (Paso 10) y otro para la Facilitación del Uso (Paso 11). Este proceso se presenta en la forma de 3 pasos en el marco de 17 pasos: Datos Presentados para Comprometer al Usuario; Elaboración del Informe y Seguimiento de los Usuarios para Facilitar el Uso. Es de suma importancia que estos pasos hayan sido presentados como siendo interdependientes e iterativos, en vez de regirse por una lógica puramente lineal.

Una de las cosas más importantes que releva esta Guía a través de los Estudios de Caso y de las reflexiones de los participantes, es que la evaluación orientada al uso no está compuesta por una serie de pasos lineales a seguir a medida que se concluye cada paso precedente. Más bien se trata de la posibilidad de movimiento constante entre los diferentes pasos.

Verán que cité a Confucio en el Prefacio del libro *Essentials*:

Cuando resulta obvio que será imposible alcanzar las metas,
No ajustes las metas, ajusta los pasos para llegar a ellas.

La meta principal de las evaluaciones orientadas al uso sigue siendo que los usuarios primarios le den a la evaluación los usos previstos. Esto no ha cambiado. Lo que ha sucedido es que los pasos han aumentado. Y se preguntarán, ¿cómo aumenté los pasos de 12 para 17? La respuesta está en la sabiduría de Confucio que acabo de citar, así como en la sabiduría de los participantes del proyecto DECI y de los practicantes a nivel mundial que emplean de forma regular las evaluaciones orientadas al uso. Mi agradecimiento se extiende a todos ellos. Gracias a los autores por haber producido esta Guía tan informativa y de excelente calidad. Ustedes han contribuido al desarrollo de la teoría y de las prácticas orientadas al uso.

Lista de Acciones de EOU

Michael Quinn Patton

Adaptado al español por
Joaquín Navas y Ricardo Ramírez

Las Evaluaciones Orientadas al Uso (EOU) surgen bajo el supuesto de que las evaluaciones deben ser juzgadas por su utilidad y uso real. Por lo tanto, al momento de facilitar y diseñar el proceso de evaluación, el evaluador debe prestar especial cuidado a como cada cosa que se hace, *de principio a fin*, puede afectar el uso. El “uso” tiene que ver con la manera en que las personas aplican los hallazgos y la experiencia del proceso de la evaluación en el mundo real. Es por ello que el centro de atención de las EOU está en los usos anticipados que los usuarios identificados le dan a la evaluación. Dado que ninguna evaluación puede ser neutra en cuanto a valores, la Evaluación Orientada al Uso trata de responder al interrogante “¿de acuerdo a los valores de quién se enmarca la evaluación?” Para ello se trabaja con un usuario primario claramente identificado al inicio del proceso (generalmente un grupo de personas que puede o no representar a diversos grupos de actores), el cual asume la responsabilidad de aplicar los hallazgos de la evaluación e implementar las recomendaciones.

Las EOU son altamente personales y situacionales. El facilitador de la evaluación desarrolla una relación de trabajo con el usuario primario y le ayuda a determinar el tipo de evaluación que se requiere. Esto se logra mediante una negociación en la que el evaluador ofrece un menú de posibilidades dentro del marco de estándares y principios de la evaluación.

El enfoque EOU no recomienda ningún contenido, modelo, teoría o uso en particular. Mas bien es un proceso por medio del

cual se le ayuda al usuario primario a seleccionar los contenidos, modelos, métodos, teorías y usos más convenientes para su situación específica. El proceso interactivo entre el evaluador y el usuario primario es guiado por un intento continuo de dar respuesta a la situación del programa evaluado. Un proceso EOU puede: incluir cualquier propósito de evaluación (mejorar un programa, emitir juicio general sobre el mérito de un programa, desarrollar nuevos modelos, rendir cuentas, etc.); utilizar cualquier tipo de datos (cuantitativos, cualitativos, combinados); adoptar cualquier diseño de programa (naturalista, experimental etc.); y seguir cualquier tipo de enfoque (proceso, alcances, impacto, costo, costo-beneficio, etc.). Por lo tanto, se puede decir que *la Evaluación Orientada al Uso es un proceso para tomar decisiones sobre estos temas de manera colaborativa con un grupo identificado de usuarios primarios, concentrándose en los usos que se le pretenden dar a la evaluación.*

Las EOU se sustentan y se informan a partir del siguiente supuesto psicológico: La probabilidad de que quien se supone es el usuario primario use la evaluación es mayor si dicho usuario primario entiende y se apropia del proceso de evaluación y de los hallazgos resultantes; y la probabilidad de que entienda y se apropie del proceso es mayor si el usuario primario participa activamente desde el principio. Al involucrar al usuario primario, el evaluador lo entrena, preparando así el terreno para el uso porque le ayuda a entender la utilidad que se le pretende dar a la evaluación a lo largo de cada paso del proceso.

Los 12 pasos del proceso EOU se presentan a continuación, con sus respectivas listas de acciones o tareas. En la columna izquierda se identifican las tareas EOU correspondientes a cada paso del proceso. Debido a que el enfoque EOU enfatiza la facilitación de proceso, en la columna derecha se mencionan los desafíos de facilitación particulares de cada tarea. También se identifican de manera explícita los supuestos que guían cada tarea y desafío.

1. Valorar la disposición del proyecto	
SUPUESTO: Las personas clave que quieren realizar la evaluación necesitan entender y estar interesadas en EOU.	SUPUESTO: EOU requiere una facilitación hábil y activa por parte del evaluador.
TAREAS ESENCIALES:	DESAFÍOS PARA LA FACILITACIÓN DEL PROCESO:
Valorar el grado de compromiso de quien contrata el servicio para realizar una evaluación siguiendo el enfoque EOU.	Explicar con claridad los principios de EOU y mejorar el grado de preparación de los participantes en cuanto a evaluación en general y a EOU específicamente.
Determinar si quien contrata el servicio de evaluación está listo para invertir tiempo y recursos en la evaluación.	Comunicar el valor y los requerimientos de EOU. Valorar el compromiso del cliente e intentar mejorar dicho compromiso si fuese necesario.
Determinar si quien contrata el servicio de evaluación está dispuesto a identificar y tener en cuenta a varios grupos de interés para elegir el usuario primario de la evaluación.	Explicar y facilitar un análisis de actores, distinguiendo entre los diferentes actores del proyecto en general y el usuario primario de la evaluación. Es importante definir y asignar roles claros desde el principio.
Determinar qué debe y puede hacerse para mejorar el grado de disposición de la organización contratante a adoptar el enfoque EOU.	De ser necesario, planear, facilitar y negociar con el cliente los asuntos que sean negociables a fin de mejorar el grado de disposición de los actores interesados.

2. Valorar la idoneidad del evaluador	
SUPUESTO: Facilitar y llevar a cabo EOU requiere de una filosofía particular y de habilidades especiales.	SUPUESTO: El facilitador de la evaluación debe conocer tanto sus fortalezas como sus limitaciones, y debe desarrollar las destrezas requeridas para facilitar un proceso EOU.
TAREAS ESENCIALES:	DESAFÍOS PARA LA FACILITACIÓN DEL PROCESO:
Valorar el conocimiento del evaluador con respecto a las necesidades del proceso de evaluación.	Determinar con sinceridad si el nivel de conocimiento del evaluador es o no el adecuado para las necesidades de la evaluación.
Valorar el compromiso del evaluador con respecto a los desafíos de la situación.	Mantener la concentración y el compromiso del evaluador hacia la intención de uso de los hallazgos de la evaluación por parte del usuario primario.
Valorar las habilidades del evaluador con respecto a las necesidades del proceso de evaluación.	Desarrollar las destrezas de facilitación necesarias para enfrentar los desafíos específicos de la situación.
Asegurarse de que el evaluador esté preparado para que su efectividad sea juzgada por el uso que los usuarios primarios le den a la evaluación.	Que el evaluador pueda hacer una auto-reflexión honesta.

3. Identificar el usuario primario	
SUPUESTO: Las personas que conformen el grupo que asume del rol de usuario primario deben tener interés directo en la evaluación y reunir, en la medida posible, ciertas características (Nota: de acuerdo al juicio subjetivo del evaluador, debe ser negociable).	SUPUESTO: El facilitador EOU necesita valorar las características de quien se pretende sea el usuario primario, y reforzar aquellas características que puedan contribuir a la evaluación.
TAREAS ESENCIALES: <i>Encontrar e invitar a personas que...</i>	DESAFÍOS PARA LA FACILITACIÓN DEL PROCESO:
Estén interesadas.	Determinar el interés real; generar interés según sea necesario; mantener el interés durante el proceso EOU
Tengan conocimiento del tema.	Determinar el conocimiento; incrementar el conocimiento según sea necesario.
Tengan mente abierta.	Propiciar las condiciones para que haya apertura.
Estén conectadas a un grupo de actores importante dentro del proyecto.	Trabajar con el usuario primario para examinar sus vínculos con los demás actores del proyecto y las implicaciones que dichos vínculos puedan tener sobre el uso de los hallazgos.
Tengan credibilidad.	Generar y mantener la credibilidad.
Tengan disposición de aprender.	Capacitar en evaluación y específicamente en el enfoque EOU.
Estén disponibles a lo largo del proceso de evaluación.	Describir y facilitar el proceso de tal forma que sea atractivo para quien sea el usuario primario.

4. Análisis situacional	
SUPUESTO: El uso de la evaluación depende de las personas y del contexto. El uso se puede mejorar cuando la evaluación tiene en cuenta y se adapta a factores situacionales cruciales.	SUPUESTO: El evaluador tiene la responsabilidad de identificar, valorar, y entender los factores situacionales que puedan afectar el uso de los hallazgos, y actuar con base en ellos.
TAREAS ESENCIALES:	DESAFÍOS PARA LA FACILITACIÓN DEL PROCESO:
Examinar las experiencias previas de evaluación del Programa y/o del usuario primario.	Valorar las consecuencias que cualquier omisión pueda tener sobre los usos de la evaluación.
Buscar posibles barreras o resistencias al uso de la evaluación.	Buscar las barreras típicas – la gente, recursos, cultura, turbulencia – pero también las barreras inesperadas o poco comunes.
Identificar factores que puedan apoyar o facilitar el uso de la evaluación.	Buscar los factores de apoyo típicos, como por ejemplo los pedidos de rendición de cuentas, pero también los inesperados o poco comunes.
Establecer un panorama claro acerca de los recursos disponibles para la evaluación.	Incluir en el presupuesto recursos que vayan más allá del análisis y de la preparación de informes, de tal forma que se pueda facilitar el uso de los hallazgos.
Identificar decisiones, fechas límite o cronogramas críticos a los cuales la evaluación deba ajustarse para ser útil.	Ser realista en cuanto a los plazos de tiempo existentes.
Valorar el nivel de conocimiento y las experiencias previas del usuario primario con respecto a la evaluación.	Incorporar en el proceso de evaluación oportunidades para incrementar el conocimiento del usuario primario.

4. Análisis situacional	
<p>Entender el contexto político de la evaluación y calcular como los factores políticos pueden afectar el uso de la evaluación.</p>	<p>Prestar atención a los usos potenciales de la evaluación pero también a los usos indebidos.</p>
<p>Asegurarse que el usuario primario represente a los grupos de interés importantes para la evaluación. Valorar las consecuencias que cualquier omisión pueda tener sobre los usos de la evaluación.</p>	<p>Mantenerse enfocado en los usos que el usuario primario quiera darle a los hallazgos de la evaluación y al mismo tiempo asegurarse de que el usuario primario represente los intereses importantes y legítimos de diferentes actores – esto debe hacerse de manera continua a medida que se va teniendo acceso a nueva información a lo largo de la evaluación.</p>

5. Definir usos primarios															
SUPUESTO: Los usos que el usuario primario quiera darle a la evaluación son la meta de las Evaluaciones Orientadas al Uso.	SUPUESTO: Las opciones del menú de evaluación son revisadas, analizadas y priorizadas para darle un norte explícito a la evaluación.														
TAREAS ESENCIALES:	DESAFÍOS PARA LA FACILITACIÓN DEL PROCESO:														
Presentarle al usuario primario el menú de posibles propósitos y usos de un proceso EOU, explicando cada una de las opciones (Tareas 5.2-5.7).*	Hacer que los propósitos y usos de la evaluación estén claros y tengan sentido para el usuario primario. Dichos propósitos y usos se determinan a partir del siguiente menú de propósitos y usos propuestos por Patton (2008:114-138):														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Propósito</th> <th>Uso primario</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mejorar un programa existente.</td> <td>Mejorar un programa que lleva cierto tiempo funcionando bajo un modelo relativamente estable.</td> </tr> <tr> <td>Emitir juicio sobre el mérito de un programa.</td> <td>Determinar el valor general de un programa después de un tiempo de funcionamiento para decidir si amerita o no seguir con él.</td> </tr> <tr> <td>Generación de conocimiento.</td> <td>Identificar patrones de efectividad dentro de un programa o iniciativa.</td> </tr> <tr> <td>Desarrollar nuevos modelos.</td> <td>Adaptar las intervenciones bajo escenarios de innovación modificando las tácticas de acuerdo a condiciones emergentes.</td> </tr> <tr> <td>Rendir cuentas.</td> <td>Describir y explicar logros.</td> </tr> <tr> <td>Monitorear.</td> <td>Suministrar información periódica acerca de las áreas que requieren atención administrativa prioritaria.</td> </tr> </tbody> </table>	Propósito	Uso primario	Mejorar un programa existente.	Mejorar un programa que lleva cierto tiempo funcionando bajo un modelo relativamente estable.	Emitir juicio sobre el mérito de un programa.	Determinar el valor general de un programa después de un tiempo de funcionamiento para decidir si amerita o no seguir con él.	Generación de conocimiento.	Identificar patrones de efectividad dentro de un programa o iniciativa.	Desarrollar nuevos modelos.	Adaptar las intervenciones bajo escenarios de innovación modificando las tácticas de acuerdo a condiciones emergentes.	Rendir cuentas.	Describir y explicar logros.	Monitorear.	Suministrar información periódica acerca de las áreas que requieren atención administrativa prioritaria.
	Propósito	Uso primario													
	Mejorar un programa existente.	Mejorar un programa que lleva cierto tiempo funcionando bajo un modelo relativamente estable.													
	Emitir juicio sobre el mérito de un programa.	Determinar el valor general de un programa después de un tiempo de funcionamiento para decidir si amerita o no seguir con él.													
	Generación de conocimiento.	Identificar patrones de efectividad dentro de un programa o iniciativa.													
	Desarrollar nuevos modelos.	Adaptar las intervenciones bajo escenarios de innovación modificando las tácticas de acuerdo a condiciones emergentes.													
	Rendir cuentas.	Describir y explicar logros.													
Monitorear.	Suministrar información periódica acerca de las áreas que requieren atención administrativa prioritaria.														

5. Definir usos primarios (Cont.)	
Considerar cómo la evaluación podría contribuir a <i>mejorar el programa</i> .	Explicar con claridad al usuario primario las opciones de uso que podría tener la evaluación para mejorar un programa existente. Determinar qué tanto se ajustan esas opciones a la situación.
Considerar cómo la evaluación podría contribuir a <i>la toma de decisiones importantes acerca de la continuidad del programa</i> .	Explicar con claridad al usuario primario las opciones de uso que podría tener la evaluación para emitir juicio acerca del mérito de un programa existente y para apoyar la toma de decisiones con respecto al programa. Determinar qué tanto se ajustan esas opciones a la situación.
Considerar cómo la evaluación podría contribuir a <i>generar conocimiento</i> .	Explicar con claridad al usuario primario las opciones de uso que podría tener la evaluación para generar conocimiento en términos de lecciones aprendidas y prácticas basadas en evidencia que puedan usarse más allá del programa evaluado. Determinar qué tanto se ajustan esas opciones a la situación.
Considerar cómo la evaluación podría contribuir a <i>generar un nuevo modelo o programa</i> .*	Explicar con claridad al usuario primario las opciones de uso que podría tener la evaluación para promover el aprendizaje estratégico durante el desarrollo de un modelo nuevo, especialmente en escenarios de innovación que tienen un alto grado de incertidumbre y pocas referencias de experiencias previas. Determinar qué tanto se ajustan esas opciones a la situación.

5. Definir usos primarios (Cont.)	
Considerar cómo la evaluación podría contribuir a <i>la rendición de cuentas de un programa</i> .*	Explicarle al usuario primario las opciones de uso que podría tener la evaluación para generar información relevante para rendir cuentas del programa a quien pudiera requerirlo. Determinar qué tanto se ajustan esas opciones a la situación.
Considerar cómo la evaluación podría contribuir al <i>monitoreo de un programa</i> .*	Explicarle al usuario primario las opciones de uso que podría tener la evaluación para monitorear el progreso de áreas específicas. Determinar qué tanto se ajustan esas opciones a la situación.
Considerar usos relacionados con el proceso de la evaluación.	Mejorar la comunicación; desarrollar capacidades; aprender a pensar de manera evaluativa; generar una cultura de evaluación dentro de la organización; y/o reforzar la intervención.
Definir los propósitos y usos que se le pretende dar a los hallazgos de la evaluación según el menú de opciones explicado.	Hacer que los propósitos y usos de la evaluación estén claros y tengan sentido para el usuario primario según los objetivos y el contexto del programa a evaluar.
Formular la primera versión de las Preguntas Clave de Evaluación de acuerdo a los propósitos y usos definidos.*	Guiar al usuario a formular máximo 4 preguntas que sean relevantes para los propósitos y usos de la evaluación, así como para los objetivos y alcances del programa.

6. Ajustar el enfoque de la evaluación	
SUPUESTO: La orientación de la evaluación se deriva de los usos que el usuario primario pretenda darle a la evaluación.	SUPUESTO: El usuario primario frecuentemente necesita bastante ayuda para definir los usos prioritarios y el centro de atención de la evaluación.
TAREAS ESENCIALES:	DESAFÍOS PARA LA FACILITACIÓN DEL PROCESO:
Para cada objetivo del proyecto, definir uno o dos alcances. Si ya están definidos, entonces revisarlos.*	Resaltar la importancia de tener en cuenta los alcances del programa para tener un mejor panorama del sistema de evaluación (Patton, 2008:243-259). Estos alcances deben estar claramente relacionados con los objetivos del programa.
Definir explícitamente quienes son los beneficiarios directos del proyecto.*	Resaltar la importancia de saber quien o quienes serán los beneficiarios directos del programa para tener un mejor panorama del sistema de evaluación (Patton, 2008:243-259).
Asegurarse que los usos que se le pretende dar a las respuestas de las Preguntas Clave de Evaluación estén razonablemente claros.	Involucrar de manera activa al usuario primario para determinar la relevancia de los usos que se pretenden dar a los hallazgos.
<i>Revisar las Preguntas Clave de Evaluación:</i> Verificarlas (y modificarlas si es necesario) para asegurarse que sean relevantes y estén alineadas con los objetivos, alcances, beneficiarios del proyecto y usos de la evaluación.*	Involucrar al usuario primario en una revisión seria de las Preguntas Clave de Evaluación y considerar detenidamente su relación con los propósitos de la intervención.
<i>Revisar las Preguntas Clave de Evaluación:</i> Asegurarse que todas las preguntas de alta prioridad hayan sido resueltas en el diseño de la evaluación – o aclarar el motivo por el que no han sido resueltas. Hacer las modificaciones pertinentes.	Involucrar de manera activa al usuario primario para determinar prioridades; reducir las opciones y determinar cuales son las preguntas específicas a las cuales debe responder la evaluación de acuerdo a los usos predeterminados.

7. Diseño de la evaluación	
SUPUESTO: La evaluación debe ser diseñada para generar hallazgos útiles. La selección de métodos y del diseño de la evaluación deben ayudar a lograr los usos pretendidos por el usuario primario.	SUPUESTO: El evaluador y el usuario primario tienen diferentes responsabilidades en el proceso de toma de decisiones del diseño de la evaluación.
TAREAS ESENCIALES:	DESAFÍOS PARA LA FACILITACIÓN DEL PROCESO:
Definir los datos necesarios para responder las preguntas clave de la evaluación y sus respectivos métodos de recolección.*	Guiar al usuario primario en la identificación de los datos requeridos para responder a cada Pregunta Clave de Evaluación y organizarlos en una lista coherente. Considerar aspectos tales como la necesidad de tener líneas basales o de hacer muestreos para ciertos datos.
Seleccionar métodos de análisis de datos apropiados para responder las Preguntas Clave de la Evaluación.	Asegurarse que los métodos se seleccionen de manera conjunta entre el evaluador y el usuario primario.
Asegurarse que los métodos seleccionados arrojarán resultados. Tales métodos deben ser: <ul style="list-style-type: none"> • Creíbles (precisos), • Confiables (consistentes) • Válidos (verdaderos y correctos). 	Asegurarse que el usuario primario juegue un papel importante en la revisión de los métodos para examinar su credibilidad, confiabilidad y validez.
Asegurarse que los métodos y las mediciones sean: <ul style="list-style-type: none"> • Prácticos • Costo-efectivos • Éticos 	Asegurarse que los métodos y medidas se revisen conjuntamente entre el usuario primario y el evaluador.
Asegurarse que los resultados obtenidos a partir de los métodos seleccionados podrán ser usados de la manera prevista por el usuario primario.	Facilitar una revisión seria de los usos que el usuario primario pretende darle a los hallazgos de la investigación y su compatibilidad con los métodos seleccionados.

7. Diseño de la evaluación	
Revisar que el diseño de la evaluación se ajuste a estándares y principios profesionales.	Asumir los estándares y principios profesionales con seriedad, no simplemente como adornos.
Considerar seriamente involucrar al usuario primario y a otros actores en la recolección de datos para enriquecer los usos relacionados con el proceso.	Buscar posibilidades creativas para incrementar la utilidad del proceso; examinar beneficios entre la utilidad del proceso y la credibilidad.
Definir y asignar responsabilidades con respecto a la recolección y análisis de datos.*	Hacer que el usuario primario entienda y acepte su responsabilidad en la recolección de datos. En lo posible, hacer una lista de los datos a recolectar donde aparezca la descripción del dato con el nombre de la persona a cargo de la recolección. La responsabilidad del análisis recae sobre el evaluador pero puede buscar retro-alimentación del usuario primario y/o de otros actores.

8. Simulación del uso	
SUPUESTO: Antes de la recolección de datos conviene simular los datos y su potencial utilización fabricando hallazgos lo suficientemente cercanos a la realidad para generar aprendizaje con el usuario primario.	SUPUESTO: Es importante pasar de la conversación abstracta a lo concreto. Simular el uso de datos hipotéticos ayuda a lograrlo.
TAREAS ESENCIALES:	DESAFÍOS PARA LA FACILITACIÓN DEL PROCESO:
Fabricar datos con base en el diseño y las medidas propuestas.	Fabricar hallazgos realistas que muestren diferentes resultados y que puedan ser una buena muestra de una posible interacción entre quienes componen el usuario primario.
Guiar al usuario primario a través de la interpretación de los datos fabricados.	Ayudar al usuario primario a asumir la simulación con seriedad, de tal forma que pueda usar la experiencia para mejorar el diseño y prepararse mejor para usar los hallazgos reales.
Analizar la experiencia de la simulación para determinar cambios en el diseño e identificar datos adicionales que puedan aumentar la utilidad del conjunto de datos a recolectar.	Tomarse el tiempo para hacer esta revisión final que es tan crítica antes de iniciar la recolección de datos.
Como paso final antes de la recolección de los datos, solicitar una decisión explícita de parte del usuario primario de seguir adelante con la evaluación de acuerdo a los costos y los usos previstos.	Ayudarle al usuario primario a reflexionar seriamente acerca de la siguiente pregunta: ¿Dados los costos probables y los usos esperados, vale la pena hacer la evaluación? Hacer que el usuario primario se apropie del diseño y de las mediciones.

9. Recolección de datos	
SUPUESTO: Los datos recolectados deben ser administrados teniendo en mente su uso.	SUPUESTO: Es importante mantener al usuario primario informado e involucrado a lo largo de todas las etapas del proceso.
TAREAS ESENCIALES:	DESAFÍOS PARA LA FACILITACIÓN DEL PROCESO:
Mantener informado al usuario primario acerca del progreso de la recolección de datos.	Captar y comunicar cualquier problema o atraso tan pronto como aparezca.
Informar al usuario primario acerca de hallazgos intermedios relevantes para mantener su interés en la evaluación.	Lograr que el usuario primario entienda que los hallazgos preliminares están sujetos a revisión.
Si se ha involucrado a otros actores en la recolección de datos, administrar cuidadosamente el proceso.	Ofrecer oportunidades para reflexionar acerca del proceso y aprender del mismo; conversar sobre el aprendizaje a medida que se va dando.

10. Análisis de datos	
SUPUESTO: El análisis se debe organizar de tal manera que le facilite al usuario primario el uso de los hallazgos.	SUPUESTO: Involucrar al usuario primario en la interpretación de los datos le ayuda a todos a entender mejor los hallazgos, la da un mayor sentido de apropiación de la evaluación al usuario primario y aumenta su compromiso con el uso de los resultados.
TAREAS ESENCIALES:	DESAFÍOS PARA LA FACILITACIÓN DEL PROCESO:
Organizar los datos de tal forma que se entiendan y sean relevantes para el usuario primario.	Organizar los datos de acuerdo a los usos previstos de la evaluación.
Involucrar activamente al usuario primario en la interpretación de los hallazgos y en la generación de recomendaciones.	Ayudarle al usuario primario a distinguir entre hallazgos, interpretación, juicios y recomendaciones.
Examinar los hallazgos y sus implicaciones desde varias perspectivas, con atención primordial en los usos predefinidos por el usuario primario.	Ofrecer oportunidades para reflexionar sobre el proceso de análisis y aprender acerca del mismo; ayudarle al usuario primario a distinguir los diferentes grados de certeza de los hallazgos; ser abierto y explícito acerca de las fortalezas, debilidades y limitaciones de los datos.

11. Facilitación del uso	
SUPUESTO: El uso no se da de manera espontánea; debe ser facilitado.	SUPUESTO: Facilitar el uso de los hallazgos es una parte central del trabajo del evaluador.
TAREAS ESENCIALES:	DESAFÍOS PARA LA FACILITACIÓN DEL PROCESO:
Trabajar con el usuario primario para usar los hallazgos y el aprendizaje a lo largo del proceso de las maneras previstas.	Facilitar activamente el sentido de apropiación del usuario sobre los hallazgos, así como su compromiso a actuar con base en los mismos.
Examinar los usos potenciales y los posibles usuarios más allá de los definidos al inicio del proceso – diseminar los hallazgos de la evaluación.	Revisar el entorno más amplio de actores involucrados, el cual puede haber cambiado a lo largo del proyecto. (Puede que haya un grupo de acción diferente al usuario primario que se encargue de implementar las recomendaciones que puedan surgir a partir de los hallazgos de la evaluación).
Seleccionar los mecanismos y medios de diseminación de acuerdo con los usos definidos al inicio del proceso y con usos adicionales que se puedan identificar.	Revisar el entorno más amplio de actores involucrados y los recursos disponibles para la diseminación de los resultados; estableciendo claramente la diferencia entre uso y diseminación.
Identificar posibles usos inapropiados y elaborar un plan para que los usos sean los apropiados.	Ser claro acerca de las obligaciones éticas del evaluador.
Permanecer involucrado más allá de la elaboración formal de los informes, de tal forma que se pueda seguir facilitando el uso.	Apartar tiempo y recursos desde el inicio de la evaluación para facilitar el uso mas allá de preparar informes – se pueden requerir recursos adicionales si se agregan usos y/o usuarios.

12. Meta-evaluación	
SUPUESTO: Los procesos EOU deben ser evaluados de acuerdo a si los usuarios primarios utilizan o no los hallazgos de la evaluación de la forma prevista.	SUPUESTO: Todo facilitador de un proceso EOU puede aprender algo nuevo de cada evaluación.
TAREAS ESENCIALES:	DESAFÍOS PARA LA FACILITACIÓN DEL PROCESO:
Una vez terminada la evaluación, hacer un seguimiento para determinar el grado en el que se lograron los usos deseados por parte del usuario primario.	Tomar el tiempo para aprender continuamente y así alcanzar la excelencia en cuanto a la ejecución de procesos EOU.
Hacer seguimiento para determinar si se hicieron usos adicionales de los hallazgos de la evaluación o si hubieron más usuarios de lo inicialmente previsto.	Encontrar el tiempo y los recursos para hacer el trabajo de campo necesario.
Hacer seguimiento para determinar si hubo usos inapropiados o consecuencias indeseables a fin de aprender.	Ayudarle al usuario primario a ser abierto y reflexivo acerca de su experiencia EOU.

- * Estas tareas no aparecen en la lista de acciones EOU Originalmente propuesta por Patton (2008). Se agregaron para hacerlas más explícitas dentro del proceso.

Aspectos a Resaltar de los Estudios de Caso

El proceso EOU le permitió a los cinco proyectos citados en esta Guía crear oportunidades de financiamiento futuro y establecer alianzas con otras organizaciones. Las EOU facilitaron y aumentaron el desarrollo de capacidades en el campo de infraestructuras del conocimiento, auto-valoración y aumento de la confianza en si mismos, la gestión de recursos, y la comprensión de la sutileza de las necesidades específicas de cada proyecto. Los resultados se produjeron con mucho esfuerzo, tras ser superado el temor inicial que a veces surge ante el proceso de las EOU, por cuestiones relacionadas con el tiempo que hay que dedicarle, limitaciones relacionadas con la distancia y recursos, cambios en el personal, la existencia de culturas organizacionales distintas y la lucha por comprender los matices sutiles en la aplicación del enfoque EOU. El éxito de los Estudios de Caso es el resultado de la dedicación de los participantes, su tenacidad y el trabajo fervoroso en pos de los objetivos del proyecto. Presentamos a continuación un resumen de los aspectos más destacados de cada uno de los proyectos.

LIRNEasia

Communications Policy Research South (CPRsouth) es una iniciativa para el desarrollo de capacidades ejecutada por el centro de estudios y reflexión sobre políticas y normativas en materia de

tecnologías de información y comunicación para el desarrollo, LIRNEasia. Antes de comenzar esta evaluación, la dirección de CPRsouth sabía que el financiamiento de IDCR podría llegar a su fin en algún momento. Por eso, la evaluación fue considerada como una oportunidad para ayudar al proyecto a diversificar sus fuentes de financiamiento. Les permitiría también reorganizar sus actividades para que pudieran alcanzar sus objetivos principales. Así fue que decidieron orientar el proceso EOU hacia estos aspectos. Es más, el proyecto LIRNEasia también estaba bastante comprometido a fortalecer sus propias habilidades en materia de evaluación. Como muestra de ello, la dirección le asignó suficiente tiempo a uno de los investigadores para participar en la evaluación. La opción de centrar la evaluación en CPRsouth se vio condicionada también por el hecho de que LIRNEasia estaba interesado en reflexionar sobre el valor de su enfoque de desarrollo de capacidades..

El Paso 6, Ajustar el Enfoque de la Evaluación, fue uno de los más problemáticos en el proceso EOU. Los usuarios primarios eran los gerentes de CPRsouth. Se les brindó apoyo en la identificación de las preguntas clave de la evaluación. En ese contexto y a fin de posibilitar la identificación de los aspectos que más les interesaban, y crear una cierta estructura con la amplia gama de preguntas que se podrían incluir, les planteamos preguntas relacionadas con: a) los propósitos de la evaluación (los usos) y b) los objetivos y la implementación del programa. Cuando se revisaron los objetivos generales y los principales resultados esperados, se obtuvo una combinación interesante de resultados generales y elementos de procesos.

Esto fue posible gracias al uso de la metodología de Mapeo de Alcances. Esta estructura conllevó a la identificación de un grupo reducido de preguntas clave de la evaluación de carácter formativo y sumativo, que correspondían con los usos principales previamente identificados.

Los directores de LIRNEasia consideraron que el proceso EOU, como ejercicio de auto-evaluación, fue mucho más valioso que las evaluaciones externas que habían sido realizadas hasta ese momento. Los gerentes de los proyectos manifestaron lo siguiente:

“comenzamos a usar los hallazgos antes de terminar la EOU”, y “el ejercicio fue útil, de forma general”. Los resultados de esta evaluación han sido también utilizados por el IDRC para apoyar sus acciones de investigación en el área de políticas, mejorar el apoyo que le presta a LIRNEasia, y promover los beneficios principales del uso del modelo CPRsouth en otras regiones.

ISIF Asia

The Information Society Innovation Fund (ISIF) es un programa que otorga pequeños financiamientos a entidades para el desarrollo de enfoques innovadores y soluciones creativas que mejoran el acceso a las TICs para el desarrollo. El Secretariado de ISIF contaba con evaluar el programa en si, no los proyectos que financiaba. Sin embargo vieron que el proceso EOU ofrecía la oportunidad de enfocar el aprendizaje en las estrategias de concesión de financiamiento y su posterior gestión. También estaba claro que ISIF tendría que recaudar fondos más allá del IDCR para continuar su labor. Tendría que contactar a nuevas entidades financiadoras, buscar socios y programas de patrocinio adicionales a los existentes. Por eso la EOU se centró en evaluar al Secretariado, pensando que este enfoque proporcionaría elementos para sustentar una estrategia de movilización de recursos y la campaña de comunicación correspondiente.

Se desarrollaron tres preguntas clave para la evaluación: 1) ¿Qué tan efectiva fue la metodología o el enfoque de ISIF en fomentar la presentación de aplicaciones por parte de proyectos innovadores?; 2) ¿Qué tan efectivas fueron las prácticas de asesoría y de apoyo administrativo de ISIF a lo largo del proceso de implementación del proyecto?; y 3) ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas de esta inversión? ¿Qué funcionó y qué no funcionó? y ¿Por qué?

Los hallazgos de la evaluación se usaron de forma espontánea a partir del momento en que concluyó la evaluación. Han surgido una variedad de usos adicionales, siempre vinculados con el uso inicial previsto, de forma natural. El análisis de las solicitudes recibidas y los comentarios presentados, tanto por los proyectos

anteriores como por los actuales, le dieron al Secretariado de ISIF la sabiduría para mejorar los procesos de presentación de solicitudes y de selección, mejorar el servicio dado a las entidades que reciben financiamiento de ISIF y generar informes de alta calidad. A su vez, estas acciones validaron el programa en la manera que le hacía falta a los donantes y patrocinadores para asegurar la continuidad de financiamiento del programa. Este esfuerzo tuvo resultados positivos, incluso se han concluido ya las negociaciones con los donantes y patrocinadores que garantizan la existencia de fondos para el período 2012 – 2015.

SIRCA I

Strengthening ICTD Research Capacity in Asia (SIRCA I) otorga financiamiento competitivo destinado a la investigación. Los beneficiarios reciben fondos, el asesoramiento de los investigadores en el área de TICs para el desarrollo y apoyo para participar en conferencias regionales que tienen por objetivo el compartir conocimientos. Los gerentes de SIRCA I centraron el proceso EOU en conocer el grado de efectividad en el que el Comité para la Revisión de Solicitudes de Financiamiento selecciona a los candidatos más apropiados, la medida en que el rol del mentor ha facilitado la adquisición de aprendizaje y/o colaboración entre investigadores, tanto emergentes como experimentados, y saber en qué medida los talleres y conferencias han facilitado la publicación y diseminación de hallazgos en el área de la investigación.

En el caso de la evaluación orientada al uso de SIRCA I, el evaluador externo propuso desarrollar una teoría de cambio para el proyecto. Ella estaba convencida de que ese ejercicio ayudaría a ejecutar el Paso 6 del proceso. De hecho, el ejercicio les permitió a la evaluadora y a los usuarios primarios diferenciar los resultados de las actividades, y los efectos a corto plazo de los efectos de largo plazo, así como el impacto.

Un total de 27 recomendaciones fueron desarrolladas en base a los hallazgos de la evaluación. La evaluadora trabajó en estrecha colaboración con los usuarios primarios para elaborar una lista

con los elementos de mayor urgencia e importancia para cada una de las áreas: el Comité para la Revisión de Solicitudes de Financiamiento, el proceso de asesoría, y talleres y conferencias. Como resultado de este proceso EOU, SIRCA I ha incorporado ya una evaluación en la próxima fase del proyecto. SIRCA I consideró que la EOU ayudó a elucidar las deficiencias del programa y contribuir considerablemente a que los actores principales del mismo pensarán en la necesidad de desarrollar un plan más estratégico para el futuro de SIRCA I.

PANACeA

La red de investigadores e instituciones que trabajan en proyectos de investigación colaborativa en materia de e-salud en la región Asiática, PANACeA (*PAN Asian Collaboration for Evidence-based e-Health Adoption and Application*), trabaja a dos niveles: redes y proyectos. A través de este proceso EOU, PANACeA quiso determinar el grado de efectividad de la Red en apoyar sus proyectos de investigación, así como también confirmar lo que conseguía generar como Red y saber cuáles eran los medios que le permitían hacerlo.

El Paso 3 del proceso EOU (Identificación de los usuarios primarios previstos) fue particularmente difícil. Ya se le había avisado al programa que el enfoque EOU favorece la identificación de un grupo selecto de usuarios, pero esto no correspondía con los deseos de los miembros de la Red. Ellos no querían que algunos de los miembros se sintieran excluidos durante el proceso y con relación a la obtención de los resultados de la evaluación. Decidieron que “todos estos miembros tienen mucho que ganar o que perder con esta evaluación, por ser las personas responsables en ejecutar las funciones de la Red” (*PANACeA Evaluation Report*, pág. 11). Estaban convencidos de que la única manera de reforzar la Red aún más, era asegurando que sus 25 miembros fuesen los usuarios primarios de la EOU. La decisión fue respetada, aunque generó un volumen inesperado de trabajo relacionado con actividades de coordinación y comunicación para la evaluadora.

Otro momento importante fue el Paso 8, Simulación del Uso. Cuando se estaba implementando el proceso y se llegó a este paso, la evaluadora encontró un cierto nivel de resistencia entre los usuarios (debido a una carga de trabajo importante). Sin embargo terminó siendo muy útil y sirvió como medida correctiva, ya que permitió realinear y revisar las preguntas de los cuestionarios y los usos, centrando mejor el proceso EOU.

Cuando el informe de la EOU estaba listo, la primera fase del proyecto ya había concluido. Ya se habían empleado algunos usos, por ejemplo, el centrar más las comunicaciones y darles más intensidad. Los restantes usos serían actualizados al inicio de la segunda fase del proyecto. No queremos dejar de realzar que varios usuarios primarios se sintieron motivados por los cambios en sus propias percepciones sobre la evaluación, la cual dejó de ser un concepto que generaba temor por pensar que estaba directamente vinculada a la continuidad de financiamiento. Después del proceso EOU este término ha adquirido para ellos un propósito de aprendizaje.

DREAM-IT

Las siglas DREAM-IT corresponden a *Development Research to Empower All Mongolians through Information Communications Technology*. Esta iniciativa fue diseñada con el objetivo de desarrollar las capacidades tanto de investigadores como de gestores de investigación para alcanzar los resultados que se trazan, reforzar alianzas estratégicas y crear oportunidades para compartir conocimiento entre proyectos. El diseño de un proceso EOU pretende responder a las necesidades de personas o usuarios. Los miembros del Consejo de Dirección de DREAM-IT fueron escogidos para asumir el papel de usuarios primarios. Los usuarios de las EOU determinan cómo usarán los hallazgos de la evaluación y trazan el curso para hacerlo.

Entendimos que este proceso no resulta siempre sencillo, de hecho, el mismo encaró desafíos bastante concretos en el contexto del proyecto en Mongolia. El determinar los aspectos a evaluar, los

usuarios y los usos resultó bastante difícil para los beneficiarios del programa.

Al inicio se esperaba que la evaluación constituyera una revisión sumativa de los sub-proyectos o que se centrara en la función supervisora del Consejo de Dirección de DREAM-IT. Esta visión estaba influenciada por las experiencias previas que el programa tenía con evaluaciones externas lideradas por donantes. Sin embargo, más tarde y después de mucha reflexión, quedó claro que el propósito o uso del proceso EOU era entender como DREAM-IT podía mejorar la gestión de sus proyectos, mejorando así su función de gestión. Cuatro sub-proyectos fueron escogidos para la EOU. Dos habían podido alcanzar sus objetivos dentro del período previsto, mientras que otros dos no. El apoyo del mentor en el contexto de este proyecto fue especialmente importante. El mentor DECI tuvo la oportunidad de realizar una tercera visita al proyecto gracias al financiamiento de otra actividad. El conjunto de talleres presenciales y el apoyo cara a cara prestado a este proyecto fue indispensable para el éxito de la evaluación.

Un hallazgo importante del proceso EOU que merece ser resaltado es la confianza que creó entre los miembros de DREAM-IT *en poder realizar evaluaciones*. Aunque uno de los miembros del Consejo de Dirección reconocía que no eran especialistas en el área de evaluaciones, él sentía que pudieron entender con profundidad la lógica EOU gracias al asesoramiento brindado por DECI. Es más, pudieron realizar la evaluación y usar sus hallazgos. También fue importante el desarrollo de una Guía de Referencia, la cual sería utilizada conjuntamente con la lista de acciones EOU para valorar propuestas de proyectos. Dicha Guía permite plantear preguntas a los nuevos solicitantes para aclarar aspectos adicionales relacionados con la planificación y la implementación de estrategias innovadoras, tales como el pilotaje de tecnologías o aplicaciones muy recientes, trabajar con poblaciones que no están familiarizadas con la tecnología o mapear a socios de diferentes sectores. La Guía también podría ser utilizada para considerar si las nuevas solicitudes incorporan elementos innovadores en sus objetivos, en sus actividades de implementación y en sus resultados

generales. La Guía debería también ayudar al Consejo de Dirección a valorar las propuestas de forma sistemática y crítica con base a criterios (basados en los hallazgos de la investigación EOU) que permitan determinar si los proyectos podrían finalizar de forma oportuna, gestionar las innovaciones propuestas, y valorar si sus resultados podrían tener influencia política.

Lectura Adicional Recomendada

Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th. Ed).
Thousand Oaks, CA: Sage.

Patton, M. Q. (2012). *Essentials of utilization-focused evaluation*.
Thousand Oaks, CA: Sage.



Ricardo Ramírez es un consultor e investigador independiente con base en Guelph, Ontario, Canadá. Su trabajo de consultoría e investigación incluye la planificación de la comunicación, la evaluación participativa y el desarrollo de capacidades. Ricardo inició su carrera profesional en agronomía con proyectos de granjas demostrativas en Sudamérica. A raíz de un interés en arte gráfico e ilustración, se interesó en procesos de aprendizaje participativo y medios de comunicación. Ello lo llevó a estudiar y trabajar con proyectos de educación de adultos y desarrollo comunitario. En su tesis doctoral analizó los procesos utilizados por comunidades rurales y remotas para atraer tecnologías de la información y comunicación. Trabajó con el grupo de Comunicación para el Desarrollo de la FAO (Roma), con organizaciones no gubernamentales y con empresas de consultoría. Por un par de años fue profesor en la Escuela de Desarrollo Rural y Diseño Medioambiental de la Universidad de Guelph, adonde continúa como profesor adjunto. Junto con Wendy Quarry publicaron el libro *Communication for Another Development: Listening before telling* (Zed Books, Londres, 2009) – una reflexión crítica y personal sobre el mundo real del desarrollo internacional. Colabora de forma regular con Dal Brodhead en proyectos a nivel internacional y en Canadá apoyando procesos de desarrollo de comunidades rurales y remotas.



Dal Brodhead ha sido trabajador activista en desarrollo comunitario, gerente dentro del Gobierno Federal, y por los últimos 25 años ha dirigido una empresa de consultoría en Ottawa. Su trabajo se ha centrado en procesos comunitarios contra la marginación y para el alivio de la pobreza. Ha abordado este trabajo desde diferentes perspectivas: como organizador comunitario, como gerente de proyectos, como asesor de políticas y como investigador. Ha desarrollado enfoques participativos como parte de procesos de planificación y de evaluación en Canadá, Asia, África y más recientemente en Suramérica. Fue gerente general en Bangladesh del proyecto de micro-crédito y finanzas más largo y grande financiado por la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA). Continuó con trabajos en las áreas de micro-empresa e innovación social y económica multisectorial. Se mantiene involucrado en proyectos de desarrollo comunitario internacionales al igual que en programas canadienses, urbanos y rurales, con énfasis en procesos participativos de desarrollo, diseño de políticas, y monitoreo y evaluación. En Canadá, a través de su empresa New Economy Development Group, ha reunido experiencias en zonas urbanas y rurales, al igual que en apoyo de comunidades Aborígenes, First Nations

e Inuit. Sus destrezas como facilitador, capacitador y entrenador provienen de experiencias en ambientes socio-económicos complejos, dentro de comunidades, en colaboraciones multi-sectoriales y en entidades de Gobierno. Sus publicaciones incluyen:

Le Chantier in Saint-Michel – Tackling Poverty and Social Exclusion, Transforming a Large Micro-Finance Institution, Community Organizing in Canada, and Community Economic Development in Canada.

Tres Gatos, Un Perro, Un Pez y Cinco Compases, 2010,
vidriera con objetos encontrados, 21.5 pulgadas de diámetro,
por Barbara Bryce. La artista combina objetos con una
variedad de instrumentos – en las EOU aprovechamos
métodos ‘encontrados’ y hacemos uso de diversas
herramientas de recolección de datos. Ella
ensambla un todo que reúne lo nuevo
con lo viejo; nosotros nos esforzamos
por hacer lo mismo – una
unidad de partes.

