

Herramientas para la evaluación: Trascendiendo la separación entre lo cuantitativo y cualitativo ®

Por Myrna Rivas, doctora en Psicología Social y Presidenta de Énfasis Puerto Rico, 22 de agosto de 2002, Ponencia Presentada en el 2do Encuentro de Johnson & Johnson con Organizaciones Aliadas: “Evaluamos la Evaluación”, celebrado en la Universidad del Turabo
Se puede citar esta ponencia siempre que se dé el crédito a su autora.
Para más información se pueden comunicar con la Dra. Rivas en el teléfono (787) 448-4799 o a través de enfasispr@yahoo.com, myrna.rivas2@gmail.com o www.enfasispr.com

He preparado esta presentación con dos ideas en mente: por un lado, poder compartir mi experiencia como evaluadora contratada por instituciones donantes, y por otro, compartir mi experiencia como evaluadora contratada directamente por las propias organizaciones comunitarias como ustedes que han visto la necesidad de realizar evaluaciones.

O sea, cuando una institución filantrópica donante me dice quiero saber la salud organizacional de las instituciones a las que dono o quiero saber si los donativos están consiguiendo cambios reales en la vida de la gente y las comunidades.

O cuándo una organización comunitaria, incluso con limitaciones de fondos me dice, hemos separado estos fondos porque queremos información útil para fortalecer nuestra organización, misión y programas o queremos datos que demuestren lo que hacemos y cómo nuestro trabajo llega de verdad a la gente.

Para mi no es difícil comprender las dos necesidades, a fin de cuentas en ambos casos, ya sean donantes u organizaciones, hay algo en común:

- quieren un documento con datos válidos y fiables
- que sea una herramienta
- que les ayude a tomar de decisiones
- a definir estrategias y
- a planificar a corto, medio y largo plazo.

Eso es lo que debe ser a fin de cuentas el propósito de una evaluación.

Como ustedes muy bien saben existe una **competencia** cada vez mayor por los recursos económicos para proyectos educativos, de salud y de desarrollo comunitario, cada vez hay más organizaciones, más proyectos y no necesariamente más instituciones o corporaciones dispuestas a donar. La decisión de que unas organizaciones continúen recibiendo fondos está recayendo cada vez más en las evaluaciones, hablo en plural porque algo que quiero destacar a través de mi presentación es la gran variedad de evaluaciones que pueden realizarse.

Varios estudios señalan que en Estados Unidos y Europa se ha duplicado en los últimos diez años el número de instituciones donantes que han asignado a una persona a tiempo completo o han creado departamentos para desarrollar diversos tipos de evaluaciones. Por ejemplo, en 1992 se creó **Grantmakers Evaluation Network** con el apoyo del Consejo de Fundaciones que quiere aumentar la capacidad de las organizaciones como consumidoras y productoras de las evaluaciones y promover estándares para el desarrollo de mejores trabajos de evaluación.

Antes de entrar a ver los tipos de evaluaciones que se pueden realizar, quiero hacer un paréntesis para presentar brevemente una **visión histórica** de las evaluaciones en el sector sin fines de lucro, especialmente en Estados Unidos y en cierta medida en Puerto Rico. Todo indica que fue en la **década del sesenta** cuando las agencias federales comenzaron a desarrollar de manera más sistemática procesos para medir y comprobar la efectividad de proyectos sociales y comunitarios sin fines de lucro ante las críticas de sectores opuesto a asignarle fondos.

Al analizar esas evaluaciones, se observa como la **perspectiva financiera** o *financial accountability*, que busca medir cómo las organizaciones han gastado sus fondos, fue la corriente dominante y sigue siéndolo. Además predominaron los esfuerzos por medir cuantitativamente los productos (*outputs*) del programa en términos de número de actividades desarrolladas, de servicios prestados y personas servidas, corriente también muy frecuente en nuestros días.

Entrados en los 70's, la preocupación de muchos donantes por **la calidad de los servicios prestados** y el nivel de preparación de personal de las organizaciones sin fines de lucro llevó al desarrollo de una corriente de estudios para elaborar indicadores de calidad. Fue en este periodo que comenzaron a establecerse protocolos de servicios y las certificaciones de las organizaciones para la prestación de los servicios esto se vio más dentro de los servicios sociales y de salud.

Ya en los 80's comienzan a ser más frecuentes las evaluaciones que tienen como objetivo conocer las **necesidades de los participantes** o clientes de los proyectos, así como su satisfacción. También en los 80's, con la incursión de firmas de contabilidad en este campo, se refuerzan los trabajos dirigidos a medir el desempeño de las organizaciones a partir de los recursos disponibles y el costo total de los proyectos, los llamados **análisis de costo-efectividad y costo-beneficio**.

En los 90's comienzan a coger más fuerza entre los donantes los **estudios de impacto**, encaminados a conocer los beneficios y logros alcanzados por las organizaciones comunitarias. Estos buscan responder a una pregunta cada vez más frecuente dentro de las Juntas de Directores de las entidades donantes: ¿Las organizaciones y proyectos que apoyamos están realmente consiguiendo cambios en la gente y en la comunidad, vale la pena seguir apoyándolos?

Pero ¿cuál ha sido la **tendencia dentro de las propias organizaciones sin fines de lucro**? Hay pocos estudios al respecto, pero todo apunta a que sólo alrededor de una tercera parte dispone

del tiempo y el personal para documentar y evaluar de forma sistemática todos sus actividades y logros, pocas son las que pueden asignar recursos internos periódicamente para autoevaluarse o contratar un consultor que pueda apoyarlos en estas tareas.

A muchas organizaciones se les hace difícil incluso documentar a nivel interno el trabajo que se está realizando. A veces cuando llego a evaluar una organización o programa, ya sea contratada por un donante o por la propia organización comunitaria, me encuentro haciendo un trabajo casi de **recopiladora histórica o armadora de un rompecabezas**. Una de las principales dificultades que tenemos los evaluadores es que sabemos que en la mayoría de los casos se ha hecho el trabajo, que se ha llegado a mucha gente, pero los documentos y los informes no siempre reflejan todo ese esfuerzo.

Me parece necesario en este momento mencionar **diversos tipos de evaluaciones**, algunas ya las he ido mencionando. Muchas veces la dificultad de los donantes y de las organizaciones reside también en identificar que es lo que quieren evaluar. En concreto, quiero resaltar las evaluaciones organizacionales, las evaluaciones de programas (que son con las que ustedes se deben sentirse más familiarizados) y las evaluaciones de impacto. A continuación quiero dar una mirada rápida a las tres, pero enfocándome en algo diferente en cada una.

Es importante destacar que en una **evaluación organizacional**, el objeto de análisis es la organización como un todo, ya sea su estructura, su funcionamiento, sus procesos y dinámicas internas. Estas requieren muchas veces que los evaluadores analicen varios de los aspectos que enumero a continuación: las certificaciones y reglamentos, el organigrama, la misión, el personal, su capacitación y supervisión, el desempeño de la Junta de Directores, el sistema de monitoría y evaluación interna de los programas, las operaciones administrativas, los aspectos contables y financieros, las obligaciones y controles fiscales, la recaudación de fondos, proyectos de autosuficiencia, planificación a corto y largo plazo, colaboración con otras instituciones, las alianzas y la promoción de la organización y sus servicios, entre otras áreas.

Si en un momento estas evaluaciones integrales las utilizaban más las instituciones donantes en el momento previo a otorgar fondos, actualmente las podemos encontrar con más frecuencia a mitad de una asignación de fondos para confirmar su continuidad o las vemos iniciadas por la propia organización sin fines de lucro, las llamadas autoevaluaciones organizacionales.

Siempre le **recomiendo a las organizaciones comunitarias** que al menos una vez al año, durante varios días, reflexionen cómo están en cada uno de estos temas, se **autoevalúen**. Lo ideal es que este proceso incluya al personal, a la Junta de Directores, consultores y otras personas allegadas. Les exhorto a que vean la autoevaluación como un valor añadido, un instrumento de reafirmación y fortalecimiento y de presentación hacia el exterior, una inversión. Que no esperen a que otra institución llegue a evaluarlos para ponerse en el último momento a ver como están en estos temas. Deben que hacerse periódicamente preguntas: ¿Cómo está nuestra misión?, ¿Es momento de repensarla?, ¿Cómo funciona el sistema de contabilidad? ¿Han aumentando las fuentes de fondos? ¿La Junta tiene cubierta todas las vacantes? ¿Mis programas responden a unas

necesidades reales? ¿Qué opinan las personas servidas? ¿Contamos con un manual de empleados? ¿Cómo está la capacitación? Etc.

Pasando a las evaluaciones de programas o proyectos, con las que ustedes estarán más familiarizados, saben que las mismas se pueden llevar a cabo antes de un programa (evaluación de contexto y evaluación de planificación), durante el transcurso de un programa (evaluación de proceso o formativa, el llamado avaluo), al término (evaluación de producto o sumativa) o pasado un tiempo (evaluación de impacto). Lo que más quiero resaltar es que como evaluadores de programas buscamos responder tres preguntas básicas.

El programa:

¿Es idóneo? – se corresponde con la realidad y sus posibilidades, con los recursos existentes, con las oportunidades y las necesidades

¿Es eficaz? – consigue los resultados deseados, cumple con las metas y objetivos previstos, las actividades son coherentes con los objetivos propuestos

¿Es eficiente? – obtiene el mayor provecho de los medios y recursos de los que dispone

Es importante la combinación de estos tres elementos. A veces tenemos programas muy eficaces, pero que han tenido que invertir el doble de recursos humanos y económicos previstos inicialmente, por tanto no son eficientes. Otros pueden tener un alto grado de eficacia y de eficiencia, pero no han sido idóneos ya que sus objetivos no se han adecuado a las necesidades de esa población a la que se interesa llegar o a la realidad que buscaban impactar.

Pero ojo, la forma de abordar la evaluación de un programa es muy diferente según el momento en que se haga, si queremos evaluar un proyecto que todavía no ha terminado, que está en proceso, podríamos hacernos las siguientes preguntas para elaborar luego los indicadores evaluativos:

- ¿Se está ejecutando el programa de acuerdo a lo previsto?
- ¿Qué modificaciones hay que ir introduciendo sobre la marcha?
- ¿Existe una buena integración entre medios, métodos y actividades?
- ¿Se desarrolla un volumen de trabajo equilibrado y suficiente?
- ¿Qué grado de implicación de los participantes se está consiguiendo?

Pero si quisiéramos evaluar un proyecto que ya terminó podríamos hacernos preguntas como:

- ¿Qué resultados –positivos, negativos, previstos o imprevistos- se han conseguido?
- ¿En que grado se han llegado a cumplir los objetivos?
- ¿Se ha llegado a las personas previstas?
- ¿Qué valoración hacen estos de la calidad de los servicios recibidos y su accesibilidad?
- ¿Ha funcionado adecuadamente el equipo de trabajo?

El ultimo tipo de evaluaciones del que les quiero hablar son las **evaluaciones de impacto**, yo prefiero llamar evaluaciones de logros, son las que más fuerza están cogiendo dentro de los donantes, están encaminadas a conocer los beneficios y logros alcanzados por las organizaciones. Y es que a fin de cuentas, una persona, institución o corporación que da un donativo para una causa que entiende justa y meritoria le interesa palpar el impacto o la repercusión que están logrando, pero no sobre el papel, sino en el mundo real. La evaluación no se limita a conocer el número de actividades o personas que participan. Y es que insisto, la nueva preguntando es: “¿cómo las aportaciones están logrando cambios?, en lugar de la vieja pregunta, ¿qué se ha hecho?”

Estos estudios de impacto trabajan mayormente desde un modelo que busca entender en las relaciones entre:

- **los recursos disponibles** (inputs) – por ejemplo, dinero, personal, voluntarios, facilidades, equipos, etc.;
- **las actividades** que se realizan para cumplir con la misión y objetivos;
- **el volumen o productos** que se registran (outputs) – por ejemplo: número de participantes, de conferencias, de consejerías, de material distribuido, etc.; y
- **los logros** alcanzados (outcomes) – por ejemplo: más conocimiento, nuevas destrezas, cambio de actitudes y valores, modificación de conducta, mejoramiento de sus condiciones, etc.

Los **logros** pueden ser iniciales, intermedios o a largo plazo, incluso pueden haber logros no anticipados o no intencionados. Este puede ser el caso de un programa dirigido a la educación sexual y prevención el embarazo en niñas en zona de alto riesgo que logra bajar la incidencia de embarazos en adolescentes, pero también logra que estas se animen a estudiar más, se organicen,

mejoren sus relaciones dentro de sus familias y se tracen metas vocacionales y profesionales, etc. Esa información les interesa mucho a los donantes, saber como el donativo se multiplica más allá de los objetivos iniciales. Las evaluaciones de impacto son una herramienta que ustedes pueden tener para hacer constar esos logros.

Este tipo de evaluación requiere que el evaluador salga de la mera revisión de documentos y sobre todo requiere **trascender la dicotomía o separación entre lo cuantitativo y cualitativo**. Se deben utilizar diversos métodos de investigación, esto permitirá la triangulación o contraste de los hallazgos y, por lo tanto, una mayor confiabilidad y validez en el análisis.

Aprovecho en este momento para abordar un tema muy en voga dentro del mundo de las evaluaciones, y que creo que las organizaciones comunitarias deberían conocer y manejar más para sacarle provecho, son los llamados **indicadores evaluativos**, que he mencionado en varios momentos de esta presentación. Los indicadores permiten delimitar y fijar las dimensiones de aquello que se pretende evaluar. Nos concretan y traducen en términos medibles las cuestiones o criterios en los que se fundamenta una evaluación.

Al mencionar indicadores mucha gente piensa en números, en por cientos o en escalas numéricas, pero existen tanto indicadores evaluativos cuantitativos como cualitativos. Yo en mis evaluaciones me gusta combinar ambos tipos para darle mayor amplitud y profundidad al análisis. Mientras unos, los cuantitativos, permiten calcular la cantidad de aquello que se evalúa, los otros, los cualitativos ayudan a calcular la calidad de lo evaluado, estimándola en términos de apreciaciones, relaciones y categorías.

Las organizaciones pueden establecer sus propios indicadores de logros que mostrar a sus donantes, a otras instituciones y a la comunidad en general. Para tener buenos indicadores es necesario tener claros los objetivos del trabajo que se hace y eso las organizaciones lo conocen muy bien. Por ejemplo, un programa cuyo propósito es que sus participantes alcancen un estilo de vida saludable y realiza charlas y otras actividades en diferentes comunidades pueden definir estilo de vida saludable como no fumar, mantener un peso, una presión sanguínea y unos niveles de colesterol recomendados, hacer determinadas horas de ejercicio, etc. Esa organización puede recopilar cada cierto tiempo información cuantitativa a través de una pequeña encuesta a una muestra de personas en esas comunidades para ver los cambios en sus conductas, pero también pueden combinarlo con la recopilación testimonios de algunas de estas personas que fueron impactadas positivamente por el programa.

Otro ejemplo, un programa dirigido a dar tutorías a niños de comunidades marginadas, aunque su indicador principal pudiera ser el aumentar su desempeño académico y que obtengan mejores notas, otros indicadores de logros pueden ser la disminución de la deserción en las escuelas de la zona, el número de graduados, la participación de padres en el proyecto, menor incidencia de consumo de drogas entre menores, mejores relaciones familiares, nuevos intereses de los estudiantes por las artes y la mayor responsabilidad y puntualidad de los niños en todas las actividades que desarrollan, entre otros. Como ven en este ejemplo no importa tanto cuantas tutorías y a cuantos niños, sino cómo ha cambiado la dinámica comunitaria a raíz de un proyecto. Después podríamos hablar de otros ejemplos relacionados a los proyectos que ustedes desarrollan.

Como ven en las **evaluaciones de impacto** es muy aconsejable recoger la perspectiva de las personas servidas y de la comunidad, pero la pregunta de fondo no es si le gustó o no el programa, algo que ya se hace, sino cómo ese programa impactó su vida, lo cambió, le sirvió, le educó, le cambió su forma de pensar y de hacer.

De igual forma también es importante reflejar el impacto que el proyecto ha tenido en la vida misma de la organización, en su personal y en sus otros programas. A los donantes, por ejemplo, les interesa mucho saber cómo las organizaciones establecen colaboraciones y alianzas, o si diversifican sus fuentes de fondos y buscan en cierto modo la autosuficiencia.

Por eso les recomiendo a las organizaciones comunitarias que **cuando reciban evaluadores** no se centren sólo en facilitarles informes y documentos administrativos y técnicos. Si hay tiempo es recomendable que les lleven a conocer algún proyecto de la organización y a la comunidad con la que trabajan. También les exhorto a que le preparen un portafolio con folletos, boletines y material informativo o educativo que hayan preparado, recortes de prensa donde se haga referencia a la organización o al proyecto, listado de actividades de capacitación donde han participado y eventos donde han presentado el proyecto; así como afiches (posters), fotos y cintas de video de actividades, conferencias, cursos y campañas. También los animo a que siempre que tenga alguna actividad importante inviten a sus donantes, aunque no siempre éstos puedan ir se mantienen al tanto de que ustedes están moviéndose.

Aclaro que aunque durante las evaluaciones de impacto como en cualquier otro tipo de evaluación se maneja una **gran cantidad de información**, es dispensable que los **informes** sean documentos prácticos, concisos, con formatos atractivos y lenguaje accesible que sirvan de base para presentaciones a otros sectores de la sociedad, en caso de ser necesario. Un informe puede integrar desde indicadores de logros cualitativos y cuantitativos hasta citas de entrevistas a

participantes de los programas, líderes de la comunidad y personal de la organización; y fotografías y material audiovisual. Hay que evitar caer en lo meramente técnico, pero también hay que evitar caer en lo muy anecdótico.

Antes de terminar quería aprovechar para recomendarle a las instituciones donantes que estén presente que al momento de realizar las evaluaciones organizacionales y evaluaciones de programas que aclaren bien ustedes mismos que es lo que quieren evaluar y también que le expresen desde un principio a las organizaciones aquellos aspectos que serán evaluados, la metodología que se utilizará y los criterios o indicadores de los cuales se parten. Siempre hay cosas que se pueden cambiar sobre la marcha, pero es importante no caer en megaevaluaciones innecesarias que entren a evaluar temas por evaluar. Podemos acabar quitando mucho tiempo de las organizaciones, acumulando mucha información innecesaria y terminar con un documento poco útil para la toma de decisiones.

Además es fundamental que se garantice la confidencialidad en el proceso, y sobre todo que sean evaluaciones útiles, participativas, motivadoras y de aprendizaje para ambas partes. Elementos como la prudencia, la diplomacia, el diálogo, la cooperación y la apertura deben ser parte integral de cualquier evaluación. No podemos olvidar que la evaluación conlleva a fin de cuentas una valoración, si el proceso ha sido abierto y transparente esa valoración será mejor apreciada.

Yo personalmente no estoy de acuerdo con las visitas sorpresa o con informes unilaterales. Creo que es bien saludable para todas las partes la claridad del proceso y que según el caso las evaluaciones puedan ser devueltas a la organización evaluada.

Ya para terminar reconozco que existen múltiples obstáculos, que yo prefiero llamar retos para hacer del proceso evaluativo un elemento más integrado a la realidad de las organizaciones sin fines de lucro en Puerto Rico. Estos pueden ir desde:

- la falta de tradición y familiaridad por determinados tipo de evaluaciones tanto de quien la solicita como de la parte que es evaluada;
- hasta la complejidad del contexto en el que trabajan las organizaciones comunitarias, cada organización tiene una trayectoria de trabajo que la hace única; la diversidad de programas, niveles de actuación y objetivos, por tanto de los criterios de evaluación;
- por el tipo de trabajo que hacen muchas organizaciones los logros o cambios no se pueden ver de un día para otro, a veces tienen que pasar años antes de ver algo;
- el poco tiempo disponible para realizarlas (que impide a veces la realización de entrevistas al equipo que trabajo en el programa o a los participantes);
- la poca tradición de las organizaciones de documentar experiencias y actividades de forma sistemática y por escrito;
- la poca disponibilidad de profesionales preparados en diversos marcos teóricos y metodológicos; y
- la falta de recursos económicos que pueden utilizar las organizaciones para evaluación, sabemos que muchos de los fondos se dan para proyectos y no se incluyen partidas para evaluación, entre otros retos.

Es pero que pueda esta presentación pueda ser útil para ustedes, que les haya sonado familiar y al mismo tiempo les haya dado una nueva visión de las evaluaciones. Gracias y estoy a la disposición para preguntas.