



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO**

**PRESENTACIÓN DEL LIBRO**  
***“Manual de Evaluación: Una guía práctica de procedimientos”***  
**Dr. Reihnhard Stockmann - Compilador**

**San José, Costa Rica - Jueves 23 de febrero 2012**

**Dra. Alicia E. Vargas<sup>1</sup>**

Es un gusto para mí y un honor comentar este Manual de Evaluación pues significa una obra que nos brinda orientaciones importantes y certeras para quienes caminamos estos senderos muchas veces tortuosos y complicados de la evaluación.

El libro es un compendio de siete diferentes autores a quienes les une el trabajo común y las experiencias vividas con el rigor académico del Centro de Evaluación de la Universidad de Sarre, Alemania y bajo la dirección del Dr. Reinhard Stockmann, quien lleva un hilo conductor a lo largo del libro.

La Maestría en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo es privilegiada al contar con ese vínculo enriquecedor que significa el Centro de Evaluación de la Universidad de Sarre y esta confluencia académica ha empezado ya a dar sus frutos. El Manual es uno de ellos.

La evaluación es un tema delicado que nos evoca todo tipo de sensaciones. Si pensamos en cuál fue nuestra primera experiencia con la evaluación, probablemente evocaremos las angustias de un examen y consecuentemente, el temor que nos causaba. Asociada a nuestras experiencias de evaluación, probablemente recordaremos algunas secuelas punitivas, otras retributivas y habrá más de una vez que nos habremos sentido mal juzgados. La emisión de juicios puede bien ser un campo minado, si no está sustentada en evidencias sólidas y de ahí que nuestro caminar como evaluadores nos obliga a abordar una serie de conocimientos técnicos pero a la vez, aproximarnos a la evaluación críticamente y considerando también nuestra humanidad. Por ello, abordar el tema de la evaluación desde la producción de un manual, significa poner en sencillo un tema complicado.

Mi presentación del libro incluye tres aspectos:

- Su valor como manual didáctico,
- Algunos aspectos teórico-metodológicos y técnicos
- El abordaje humano de la evaluación.

---

<sup>1</sup> Catedrática, Universidad de Costa Rica. [alicia.vargas@ucr.ac.cr](mailto:alicia.vargas@ucr.ac.cr)

### Sobre el valor didáctico del manual

Para quienes trabajamos en la docencia y en la práctica de la evaluación, el libro representa, como bien dice su título, *una guía práctica de procedimientos*. Desde la perspectiva didáctica encontramos aquí un medio que facilita los procesos de enseñanza y aprendizaje, ya que contiene elementos semánticos precisos. Las palabras y sus significados se presentan con claridad aún incorporando vocablos del inglés que hoy son utilizados comúnmente en evaluación, tales como “stakeholders” o “benchmarking”: Se presentan y utilizan, pero se definen y delimitan.

Otro aspecto de valor didáctico que contiene el libro es la referencia cruzada de diferentes secciones, no solo dentro de un mismo capítulo sino con otros anteriores o posteriores. Por ejemplo, la referencia obligada a la ubicación teórica desde los enfoques evaluativos abordados en el capítulo 2, se retoma en varios espacios del manual, al discutir aspectos relacionados con los diseños de evaluación, el proceso organizativo de las evaluaciones, la valoración de los datos, o el contexto social de la evaluación.

La presentación de cada capítulo también es clara y en las diferentes secciones se destacan, en recuadros, los aspectos relevantes y se recapitula lo presentado mediante una “apreciación global resumida”. Así mismo, los abordajes temáticos se apoyan en esquemas y diagramas así como en ejemplos y casos que facilitan el aprendizaje.

### Aspectos teórico-metodológicos y técnicos.

Como buen “manual”, el libro nos lleva por un recorrido que nos brinda diferentes apoyos según los aspectos abordados. Sobresale la referencia que se hace continuamente a la valiosa experiencia del Centro de Evaluación de la Universidad de Sarre, en cuanto a los contenidos conceptuales desarrollados y a los documentos e instrumentos utilizados en sus cursos de introducción y capacitación sobre el tema de la evaluación.

Los dos primeros capítulos nos brindan una visión general de la evaluación y sobresale aquí la discusión en torno a conceptos teóricos de la evaluación, lo cual se retoma a lo largo del libro. De esta forma, se presenta la discusión de los inicios de la evaluación sustentada en un enfoque post-positivista, fundamentado éste en la objetividad y la neutralidad como únicos estándares permitidos para las personas que investigan o evalúan. La evaluación luego evoluciona hacia una posición teórica interpretativo-constructivista, en donde se reconoce la no existencia de una realidad objetiva y la influencia de la persona que observa sobre los que observa y viceversa. El tercer enfoque presentado es el transformativo/emancipatorio, en donde el reconocimiento de realidades múltiples y las influencias del contexto social, político y cultural de los programas, complejizan sus evaluaciones; en este sentido, la posición de la persona que evalúa se acepta como interactuante con las diversas personas involucradas en el objeto evaluado. Surge también el reconocimiento del poder como parte consustancial de la evaluación y del conflicto como manifestación propia y necesaria en las organizaciones. Para una persona que se acerca a la evaluación, la ubicación teórica e histórica de la misma merece una amplia reflexión pues, de esta ubicación conceptual dependerá la forma y profundidad que tome la evaluación que se realice.

Una vez planteados los aspectos teóricos, el manual presenta una explicación puntual de los pasos a seguir para el desarrollo organizativo de la evaluación, incluyendo temas específicos como el planteamiento de propuestas, licitaciones, ofertas, y diseños evaluativos. Posteriormente, la ejecución de la evaluación se plantea y analiza desde diferentes métodos para el levantamiento de datos (cuantitativos y cualitativos), su organización y su valoración. Finalmente, concluye el manual con el tema de informes y presentación de resultados a las diferentes audiencias, en una valiosa discusión sobre su importancia y efectos.

#### Sobre la dimensión humana de la evaluación:

Todo proceso evaluativo está marcado por acciones humanas. Tanto en la construcción de propuestas como en la ejecución de la evaluación de un programa, existen interacciones de diferentes grupos de personas con intereses diversos que pueden influenciar, de una manera u otra, la evaluación y a la vez ser también influenciados por ella. En un proceso evaluativo confluyen los que denominamos “*stakeholders*” o grupos meta, a quienes se dirige un determinado programa; está también el *comitente* o sea aquel o aquellas personas quienes contratan (o a quienes le interesa) la evaluación y también pueden existir personas de entidades *donantes* que financian el programa y/o la evaluación. Tenemos además a las *personas que dirigen*, gestionan o participan en diferentes aspectos del programa, así como la persona o el equipo de *personas que evalúan*, y *otros grupos de interés* que de alguna forma se relacionan con el programa evaluado, ya sean afines a éste, parte de la competencia, o pertenecientes a diferentes entornos del programa.

En la pedagogía crítica, Freire expresa que los seres humanos no somos *seres de hacer* (seres que ejecutamos cosas), sino que somos *seres de quehacer*, lo cual implica la posibilidad de acción y reflexión y por ende de *transformación* del mundo que nos rodea. Desde un enfoque *transformador de la evaluación*, la participación activa de los diferentes grupos humanos no se suprime sino que más bien se incorpora en el proceso lo cual, por supuesto, complejiza más la evaluación. Por ello me voy a referir en detalle a un capítulo del libro que versa sobre el “Contexto Social de la Evaluación”

En ese capítulo, su autor Tasso Brandt nos presenta la discusión de las evaluaciones y su inmersión en contextos en donde se ubican los diferentes grupos de personas, cada una con sus propias perspectivas e intereses. Las implicaciones que esta realidad tiene para el trabajo de la persona que está a cargo de la evaluación se discuten, algunas como potenciales áreas conflictivas, pero todas necesarias de atender, para el éxito del proceso evaluativo y para el máximo provecho de los resultados.

La constelación de diferentes intereses es innegable y de ellas, indica Brandt, se derivan tensiones, roces y eventualmente conflictos los cuales generalmente pueden ser solventados solamente en forma parcial por las personas evaluadoras. Por ello es importante la capacidad que debe tener el equipo evaluador para comunicarse con los diferentes grupos así como para mediar, de ser necesario, con el fin de realizar con éxito un proceso evaluativo. La mayor transparencia posible, indica Brandt, frente a todos los actores involucrados, suele permitir que la evaluación sea mejor aceptada.

El autor de este capítulo también aborda posibles estrategias que pueden contribuir a que las evaluaciones se desarrollen en forma óptima, en los complejos contextos sociales en los que se encuentran. De ahí detalla el autor una constelación de roles que puede asumir el evaluador y el equipo de evaluación y que significan una influencia importante en el desarrollo de una evaluación.

Estos roles cambian si la evaluación es interna (autoevaluación) o si es externa. En la primera existe una mayor participación y cercanía al objeto de evaluación de parte de quienes evalúan. Las personas evaluadoras por lo tanto confrontan dos roles diferentes al mismo tiempo, el de participar en la evaluación y el de realizar la ejecución operativa de la misma. Por ello, en el caso de estas autoevaluaciones, el evaluador o la evaluadora requiere de una autorreflexión mucho más intensa, acerca de su propio actuar y de la perspectiva desde donde enfoca el objeto de la evaluación.

En el caso de las evaluaciones externas, el evaluador por lo regular mantiene una relación más distanciada del objeto a evaluar y de los diferentes grupos y personas participantes en la evaluación, lo cual incentiva una mayor independencia. Sin embargo, al ingresar desde afuera, esta persona externa que evalúa requiere generar un mayor acercamiento hacia las personas participantes y ser consciente de que existen marcos de referencia así como formas de comportamiento y de normas diversas a las suyas.

Los objetivos que persigue la evaluación también influyen en el rol que debe asumir la persona que evalúa, pudiendo ser éste desde un consultor científico hasta un moderador o asesor.

Adicionalmente, en la relación de la persona que evalúa con los diferentes grupos involucrados, el autor enfatiza la importancia de *la ética*. Especialmente, bajo el enfoque de una evaluación transformadora, en donde es indispensable la incorporación y participación proactiva de una gama actores, la persona que evalúa requiere revisar su propia situación ya que, como lo menciona Fitzpatrick y otros, citados por Brandt, “cada evaluación es un reflejo de las creencias personales del evaluador, así como un complejo de interrelaciones interpersonales, financieras y organizacionales entre el evaluador y numerosos actores dentro del contexto de la evaluación”.

En este sentido, Brandt afirma que existen zonas problemáticas o conflictivas que surgen en las evaluaciones, las cuales plantean aspectos éticos importantes de considerar, ya que surgen por posibles procesos de influencia de parte de quienes solicitan la evaluación, tales como:

- Intentar excluir desde un principio algunas interrogantes relevantes para la evaluación
- No tomar en cuenta grupos importantes de participantes en la planificación de la evaluación de manera que se excluyen sus perspectivas e intereses.
- Intentar presionar a los evaluadores para que presenten los resultados de diferente manera
- Instrumentalizar los resultados para sancionar actores.

Finalmente, en cuanto a las características de la persona que evalúa, Brandt menciona a Chelimsky indicando que “El rol del evaluador en el Siglo XXI debería implicar no solamente la valoración de lo que ha sido experimentado y observado, sino también un constante cuestionamiento de su propia objetividad y sensibilidad al reportar lo que precisamente fue experimentado y observado”.

En otras palabras, la persona que evalúa se enfrenta a una diversidad de situaciones e interacciones que le obligan a formarse en una diversidad de dimensiones. Por ello, Brandt propone una serie de requerimientos para las personas que desean calificar como evaluadores y que se agrupan en cuatro aspectos:

1. Conocimientos generales, específicos en materia de evaluación que tiene que ver con las bases teóricas y metodológicas de la evaluación, la historia, teorías, formas y conceptos o modelos de evaluación.
2. Competencias metodológicas que se relacionan con metodología y métodos de investigación social (aproximaciones cualitativas y cuantitativas), métodos de administración, valoración y gerencia de proyectos.
3. Competencias relacionadas con el contexto: Son conocimientos relacionados con la práctica a evaluativa, condiciones marco, modelos, procedimientos y metodologías.
4. Competencias sociales y propias, que se refieren, en cuanto a las sociales, a capacidades para trabajo en equipo y en forma interdisciplinaria así como habilidades de negociación y moderación. Y entre las competencias propias, son aquellos aspectos personales relacionados con intuición, criticidad, reflexión y abstracción entre otros.

Como vemos en este breve recorrido, la evaluación es un campo difícil y complicado pero fascinante. La planificación y ejecución de las evaluaciones es influenciada, por un lado, por el entorno social en el cual se desarrollan pero a la vez, las evaluaciones representan una intervención en ese entorno social y por ende las personas participantes influyen en la transformación del mundo que les rodea, como *seres de quehacer* que son. En ese sentido, las personas que fungimos como evaluadoras tenemos el deber de prepararnos, no sólo teórica, técnica y metodológicamente, sino también en cuanto a nuestro desarrollo crítico pues, en última instancia, la responsabilidad de la calidad y alcances de una evaluación yace en manos de las y los evaluadores, como indica Brandt. Es necesario por ello fortalecer nuestro crecimiento y desarrollo personal así como fomentar nuestra criticidad y reflexividad, de manera tal que nuestra aproximación a las evaluaciones no se haga de manera ingenua, dada las implicaciones que tiene toda evaluación.

El manual que hoy presentamos es un apoyo para transitar, con mayor firmeza, por los difíciles caminos de la evaluación. Estoy segura de que será siempre un buen compañero en nuestro arduo trayecto.