

JOSEPH S.WHOLEY
EVALUACIÓN PARA EL
MEJORAMIENTO DE
PROGRAMAS

Dra. Edith Cisneros Cohernour

TERMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Dirección orientada a resultados: El uso decidido por el manejo de recursos y de la información para alcanzar progresos medibles hacia objetivos de resultado del programa.

Evaluación orientada al desempeño: Junto con la dirección orientada a resultados, la evaluación ayuda a los gerentes a alcanzar un alto desempeño organizacional.

Compra secuencial de información: Incrementar la compra de información oportuna cuando es probable que su utilidad sobrepase el costo de adquirirla.

Cálculo de la evaluabilidad: Evaluar si el programa está listo para ser manejado para resultados, que cambios se necesitan para hacerlo y si la evaluación puede contribuir a mejorar el desempeño del programa.

•• Evaluación de retroalimentación rápida: Una rápida evaluación del desempeño de un programa en términos de concordancia con los objetivos e indicadores también proporciona diseños para más validas, confiables evaluaciones a gran escala.

• Monitoreo del desempeño: Establecimiento de un sistema de monitoreo para los procesos vigentes y los resultados del programa

• Evaluación Intensiva: Rigurosas evaluaciones experimentales para probar la validez de las suposiciones causales vinculando actividades del programa a los resultados.

• Evaluación de entrega de servicio: Método libre de metas, de evaluación rápida de retroalimentación; documenta resultados importantes del programa sin las limitantes de un grupo predeterminado de objetivos e indicadores.

BACKGROUND

- Wholey obtuvo el grado de maestría en matemáticas y un doctorado en filosofía, matemáticas en Harvard en 1962, pero él ha pasado su carrera completa en y alrededor del gobierno.
- Wholey desarrolló una teoría de evaluación que es sensible a los deseos de las agencias gubernamentales y de los tomadores de decisiones. Wholey desarrolló una teoría de evaluación que es sensible a los deseos de las agencias gubernamentales y de los tomadores de decisiones.
- Empieza su carrera en el gobierno durante la administración Kennedy como analista investigador de operaciones en el departamento de defensa de 1962-1966,luego se cambia al departamento de salud, educación y bienestar (HEW).

- Evaluación de un Buen Gobierno

- Wholey quiere que la evaluación promueva un buen gobierno:

Nuestra meta es un buen gobierno. "Buen gobierno" solía significar el no robar y no llenar las nóminas con piratas políticos. Hoy en día, el término significa mucho más: ahora significa servicios públicos que produzcan, que eficiente y efectivamente respondan a las necesidades de una sociedad que crece en complejidad, que cada vez esta mas interrelacionada (Wholey,1983, p.204).

- UN ENFOQUE A NIVEL DE PROGRAMA FEDERAL.

- La mayor parte del trabajo de Wholey es acerca de la evaluación de programas para evaluadores federales,pero el proporciona ejemplos desde el nivel local y estatal y pretende que su teoría se transfiera a través de los tres niveles.

- A los evaluadores federales usualmente se les pide que respondan a tres mercados:
- A) El mercado del consumidor individual (peticiones de información específica sobre los programas para aquellos que están en el gobierno.
- B) El mercado de dirección de programas(exigencias de evaluar programas para averiguar cómo pueden ser mejor manejados)
- C) El mercado de políticas (pregunta acerca de asuntos de políticas generales.
- Para Wholey, la evaluación es : la comparación del desempeño real del programa con algún desempeño estándar o esperado del programa y el trazado de conclusiones acerca de la efectividad y el valor del programa.

- **DESARROLLO DE LA TEORIA DE WHOLEY**
- A finales de los 1960's, Wholey y sus colegas en el Instituto Urbano hicieron un estudio de la habilidad federal para evaluar los programas sociales. Se abocó a evaluar los efectos de los programa usandométodos experimentales tradicionales , dependiendo en gran medida de Campbell y Stanley (1963).
- La teoría posterior de Wholey explica su preocupación inicial acerca de cuando se debe buscar la evaluación.
- ¿ Porqué los que establecen políticas y los gerentes no usan las evaluaciones?
- La clave para su teoría subsecuente fue la observación de que las evaluaciones deben ser usadas por las personas que establecen políticas y los gerentes, pero no lo son.

- Buchanan y Wholey (1972) señalan que la justificación primaria para la investigación en evaluación es su utilidad para los que establecen políticas y los gerentes de programas.
- Wholey menciona: que la evaluación no fue usada de esta manera , lo cual hace mas difícil su institucionalización en la toma de decisiones federales. Así que él convenció a los evaluadores de que cambiaran su preocupación actual con respecto a la evaluación como un fin en si misma y empezaran a pensar en términos de la evaluación como parte de los sistemas de planeación de políticay dirección (Buchanan y Wholey, 1972).
- ¿ Por qué no han sido capaces las personas a cargo de los programas y aquellos que los evalúan de unir sus esfuerzos de tal manera que se llegue mas frecuentemente a mejoras significativas en el desempeño de los programas?
- Como respuesta ellos culpan a tres problemas: carencia de definición, carencia de una lógica clara, y carencia de dirección.

- carencia de definición: Implica que el problema que se enfrenta, la intervención del programa que se realiza, el resultado directo esperado de tal intervención , o el impacto esperado en la sociedad en general o en el problema que se enfrenta no están suficientemente bien definidos para ser medibles.
- carencia de una lógica clara: significa que la lógica de suposiciones que unen el gasto de recursos, la implementación de la intervención del programa, el resultado inmediato causado por tal intervención y el impacto resultante no están especificados o entendidos de manera suficientemente clara para permitir ponerlos a prueba
- y carencia de dirección: sugiere que aquellos a cargo del programa carecen de motivación, entendimiento, habilidad o autoridad para actuar en las medidas de evaluación y en las comparaciones de la actividad de intervención real, de los resultados reales y del impacto real.

- Dirección orientada a resultados.
- Wholey menciona que el nuevo evaluador es un abogado del programa – noun abogado en el sentido de un ideólogo dispuesto a manipular datos y a alterar hallazgos para asegurar el financiamiento del año siguiente. El nuevo evaluador es alguien que cree en la evaluación y está interesado en ayudar a los programas y a las organizaciones a tener éxito.
- A veces el abogado del programa va a jugar el tradicional papel crítico: el poner a prueba las suposiciones básicas del programa, el reportar undesempeño apagado o el identificar deficiencias.
- La diferencia, sin embargo, es que la crítica no es al final de la evaluación orientada al desempeño; más bien, es parte de un proceso más grande de mejoramiento del programa y de la organización, un proceso que recibe tanta atención y talento del evaluador como lo hace la función de crítica.

- Compra secuencial de información sobre programas.
- Los que establecen políticas y los gerentes ya reciben retroalimentación no sistemática sobre el desempeño de un programa sin una evaluación formal: a través de llamadas telefónicas, cartas, la prensa, la opinión profesional, grupos de interés público y otros niveles del gobierno.
- Wholey sugiere: el concepto de valor esperado de la información es crucial para la planeación de la evaluación. La información de la evaluación puede ser muy cara pero tiene la característica de disminuir los márgenes. Al decidir que información comprar, el planificador de evaluación debe ser capaz de considerar explícitamente y negociar, la confianza y el impacto esperado dentro de las restricciones establecidas por el uso al cual la evaluación será sujeta.

- EL CALCULO DE LA EVALUABILIDAD
- El calculo de la evaluabilidad tiene tres propósitos:
 - * Esclarecer las intenciones del programa (para esto el evaluador examina la documentación del programa, entrevista a algunos gerentes y creadores de politicas..etc.
 - * Explorar las realidades del programa (el evaluador documenta la factibilidad de medir el desempeño del programa y estima la probabilidad de que los objetivos del programa serán alcanzados (Wholey, 1983, p 46)
 - * Y asistir en decisiones de política, de dirección y de evaluación. (aquí el evaluador toma la información previa para trabajar con la dirección, aclarando las implicaciones de lo que se ha aprendido y explorando opciones para cambios en el programa y para mejoras del programa (Wholey, 1983, p 51).

- Evaluación de retroalimentación rápida.
- Después del cálculo de la evaluabilidad, la dirección de programa puede querer mas información evaluativa.
- La evaluación de retroalimentación rápida proporciona:
 - * Un rápido calculo preliminar del desempeño del programa en términos de los objetivos del programa
 - Diseño de una evaluación a gran escala mas "válida y mas confiable"(Wholey, 1983, p. 119).
- Consta de 5 pasos:
 - * Colecta los datos existentes acerca del desempeño del programa
 - * Colecta los nuevos datos del desempeño del programa
 - * Evaluación preliminar
 - *Desarrollo y análisis de diseños alternativos para la evaluación a gran escala
 - * Asistir en las decisiones políticas y de dirección.

- **Monitoreo de desempeño.**
- La certidumbre de que el programa causó el resultado se compromete en el monitoreo de desempeño: "el monitoreo de resultados simplemente mide los resultados del programa y su progreso hacia los objetivos del programa, dejando a otros la tarea de estimar el grado en el cual las actividades del programa han causado los resultados observados.
- El monitoreo de desempeño consta de 4 pasos
 - * Establecimiento de fuentes de datos
 - * Colecta de datos sobre resultados del programa
 - * Comparación de resultados del programa con resultados previos o esperados
 - * Asistencia en decisiones políticas y de dirección.

- EVALUACIÓN INTENSIVA.

- Los que establecen políticas y los gerentes pueden decidir comprar la evaluación intensiva, donde "la elección de un diseño de evaluación mayor es preferible para probar la validez de las suposiciones causales que vinculan a las actividades del programa con los resultados del programa.