

El Desarrollo de la Capacidad de Evaluación en el Siglo XXI: enfrentando el desafío a través de la metaevaluación *

▸ Thereza Penna Firme **

▸ Ana Carolina Letichevsky ***

Resumen

Metaevaluación es la evaluación de la evaluación. Este trabajo describe el proceso de metaevaluación realizado en una institución universitaria (Centro Universitario Newton Paiva, Minas Gerais, Brasil) por la Fundación Cesgranrio, Río de Janeiro, Brasil, siendo el foco de la metaevaluación la autoevaluación de la referida institución. El principio que originó esta investigación fue el comprender la metaevaluación como una actividad crucial para asegurar la integridad de una evaluación, desde su concepción hasta sus resultados. Desde esta perspectiva, la metaevaluación verificó hasta qué extremo la autoevaluación en cuestión correspondía a las cuatro categorías de *standards* o patrones de programas evaluadores (*Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*, 1994) en el sentido de **utilidad** (atiende a las necesidades de información de los interesados), **viabilidad** (ser realística, prudente, diplomática y simple), **ética** (ser legal y ética) y **precisión** (revelar de forma técnica y adecuada informaciones sobre la forma en que se realizaron el juicio del mérito y la relevancia). Tales normas se verificaron a lo largo de la evaluación en curso (metaevaluación formativa) y al final (metaevaluación sumatoria). Los pasos metodológicos (STUFFLEBEAM, 2000) incluyeron la interacción inicial junto con aquellos relacionados e interesados en la meta, la elección de un equipo calificado para la conducción del proceso, la definición de las cuestiones de metaevaluación, el acuerdo sobre las normas de juicio sobre la evaluación del Centro Universitario Newton Paiva, la elaboración del contrato de metaevaluación, la colecta y la revisión de la información accesible y necesaria, el análisis y la interpretación de informaciones cuantitativas y cualitativas que satisfacen las normas, la elaboración de informes y la colaboración, junto con la institución-cliente

* Artículo publicado en la Revista *Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v.10, n. 36, p.289-300, jul. / sept. 2002.

** PhD em Educação e Psicologia, Stanford University, California, EUA; Coordenadora do Centro de Avaliação, Fundação Cesgranrio. *E-mail*: therezapf@uol.com.br

*** Doutora em Engenharia Elétrica, Pontifícia Universidade Católica (PUC/RJ); Doutora em Métodos Estatísticos de Apoio à Decisão, PUC/RJ; Mestre em Engenharia de Produção, PUC/RJ; Assessora Técnica de Estatística, Fundação Cesgranrio. *E-mail*: letichevsky@uol.com.br.

y los interesados, en general, en la interpretación y aplicación de resultados. La constatación del éxito en la ejecución de la evaluación del Centro Universitario Newton Paiva fue tan importante como el fortalecimiento de la capacidad evaluadora entre los involucrados, a través de un abordaje innovador de *empowerment* (FETTERMAN, 2001) confirmando a través de toda la misión un resultado que emerge como uno de los mayores desafíos de la evaluación en el siglo XXI.

Palabras-clave: Metaevaluación. Metaevaluación-informativa. Metaevaluación-sumativa. Evaluación. Patrones. Criterios. Evaluación Institucional. Capacitación en evaluación. Mérito. Relevancia. Principios del evaluador.

O Desenvolvimento da Capacidade de Avaliação no Século XXI: enfrentando o desafio através da meta-avaliação

Resumo

Meta-Avaliação é a avaliação da avaliação. O presente trabalho descreve o processo de meta-avaliação conduzido numa instituição universitária (Centro Universitário Newton Paiva, Minas Gerais, Brasil) pela Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, Brasil, sendo o foco da meta-avaliação a auto-avaliação da referida instituição. O princípio desencadeador da tarefa foi o entendimento da meta-avaliação como atividade crucial para assegurar a integridade de uma avaliação, desde a sua concepção até seus resultados. Nesse sentido, a meta-avaliação verificou até que ponto a auto-avaliação em questão correspondeu às quatro categorias de *standards* ou padrões de programas avaliativos (JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION, 1994) em termos de **utilidade** (atendendo às necessidades de informação dos interessados), **viabilidade** (sendo realística, prudente, diplomática e simples), **ética** (sendo legal e ética) e **precisão** (revelando de forma técnica e adequada informações sobre como o julgamento de mérito e de relevância foram feitos). Tais padrões foram verificados ao longo da avaliação em curso (meta-avaliação formativa) e ao final (meta-avaliação somativa). Os passos metodológicos (STUFFLEBEAM, 2000) incluíram a interação inicial com os envolvidos e interessados na missão, a escolha de uma equipe qualificada para a condução do processo, a definição das questões de meta-avaliação, o acordo quanto os padrões de julgamento da avaliação do Centro Universitário Newton Paiva, a elaboração

do contrato de meta-avaliação, a coleta e revisão da informação acessível e necessária, a análise e interpretação de informações quantitativas e qualitativas à luz dos padrões, a elaboração de informes e a colaboração, junto à instituição-cliente e aos interessados em geral, na interpretação e aplicação de resultados. Tão importante quanto a constatação do sucesso na execução da avaliação do Centro Universitário Newton Paiva foi o fortalecimento da capacidade avaliativa entre os envolvidos, através de uma abordagem inovadora de *empowerment* (FETTERMAN, 2001) assegurada ao longo de toda a missão – um resultado que emerge como um dos maiores desafios da avaliação no século XXI.

Palavras-chave: Meta-avaliação. Meta-avaliação-informativa. Meta-avaliação-somativa. Avaliação. Padrões. Critérios. Avaliação Institucional. Capacitação em avaliação. Mérito. Relevância. Princípios do avaliador.

The Evaluation Capacity Development in the XXI Century: facing the challenge through the meta-evaluation

Abstract

Metaevaluation is evaluation of an evaluation (STUFFLEBEAM; SHINKFIELD, 1985). This paper describes the metaevaluation conducted by the Cesgranrio Foundation, Rio de Janeiro, Brazil, which focused on the self-evaluation conducted by Newton Paiva University Center in Minas Gerais, Brazil. In seeking to assure the integrity of the Newton Paiva University Center evaluation from conception to results, the metaevaluation verified how far the four Program Evaluation Categories of Standards (JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION, 1994) were met in the Newton Paiva University Center evaluation – **utility** (serving user needs), **feasibility** (being realistic, prudent, diplomatic and frugal); **propriety** (legal and ethical implementation); and **accuracy** (revealing technically adequate information about how merit and worth judgments were made). The verification was carried out throughout its process (formative metaevaluation) and again at its conclusion (summative metaevaluation). The methodological steps (STUFFLEBEAM, 2000) included: initial interactions with pertinent stakeholders; organizing a qualified metaevaluation team; formulating metaevaluative questions; agreeing on standards to judge the Newton Paiva University Center evaluation; framing the metaevaluation contract; collecting and

reviewing available and additional information; applying the standards to analyse and interpret (qualitative and quantitative) information; preparing and submitting reports; and helping the client and other stakeholders interpret and use results. An outcome just as important as the success of the Newton Paiva University Center evaluation was strengthening the evaluation capacity of its stakeholders – the foremost challenge posed for evaluation in the 21th century – by following an **empowerment** (FETTERMAN, 2001) approach throughout the process.

Keywords: Metaevaluation. Formative metaevaluation. Evaluation. Standards. Institutional evaluation. Evaluation capacity. Empowerment. Merit. Worth. Guiding Principles.

... De su experiencia como asesor en evaluación, Michael Quinn Patton sabiamente escribió una vez que al finalizar un programa o un proyecto, más importante que dejar informes escritos es dejar personas transformadas...

El escenario

El desafío por excelencia, en la entrada de este siglo XXI consiste en la capacitación de profesionales para el ejercicio de la evaluación y expansión del conocimiento y la práctica en el área, para alcanzar, democráticamente, a todos los involucrados e interesados en el desarrollo y en la mejora de la calidad del foco de la evaluación. Sin embargo, lo más importante es la calidad de la evaluación, lo que garantizará, en último análisis, el éxito en la evaluación de la calidad.

Evaluar, por consiguiente, puede ser un emprendimiento de éxito o de fracaso; puede conducir hacia resultados significativos o a respuestas sin sentido; puede defender o amenazar. O avanzamos con el pasaje del siglo o tropezamos. Concretamente, los adelantos teóricos más recientes de la evaluación evidencian la necesidad de un cambio sustancial hacia un nuevo paradigma, en el cual somos evaluados y evaluadores. Desde este punto de vista la evaluación deja de ser evento para ser proceso, cambia el miedo por el coraje, las notas por las anotaciones, la imposición por la negociación, la actitud secreta por la transparencia, el ser arbitrario por el que posee criterios y el ser clasificadorio por el promocional (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 1997).

Desde este nuevo enfoque se da énfasis al uso de resultados, lo que es coherente con el concepto de que la evaluación debe articularse sustancialmente para transformar y mejorar su objetivo. Es preciso destacar la importancia de identificar quiénes son los interesados, directa o indirectamente, en dicho objetivo y, por consiguiente, serán afectados por los resultados de la evaluación. En otras palabras, ellos se convierten en usuarios en potencial y están relacionados tanto, que son llamados en la literatura de la evaluación y en la práctica pertinente, de accionistas de la evaluación o *stakeholders*. Es por eso que, para cualquier evaluación, se deben detectar múltiples *stakeholders*, desde aquellos que toman decisiones hasta aquellos que sencillamente buscan informaciones sobre el objeto. Todos esos, de modo general, son los interesados. Cuanto más grande y más significativo es esa relación, más grande y mejor será el uso de los resultados. El valor de una evaluación se refleja en la utilización de sus resultados (PATTON, 1986).

A partir de esa desafiadora concepción de evaluación resulta imprescindible la capacitación de educadores, líderes, dirigentes y profesionales, en los varios ámbitos disciplinares, para utilizar mejor la evaluación. Más específicamente, la formación del evaluador es un desafío para la evaluación en el nuevo siglo. Estudiosos de la evaluación a través de la *American Evaluation Association Board of Directors* expresaron gran preocupación con la calidad de la conducción de la evaluación, y elaboraron un documento magno (SHADISH et al. apud NEWMAN et al., 1995), en el cual reúnen los principios que deben regir la práctica del evaluador. Es decir, una indagación sistemática en relación al foco o al objeto de atención, explicar con claridad sus métodos y abordajes, para permitir así que otros entiendan, interpreten y critiquen su trabajo; la calificación de la evaluación más allá de la experiencia para realizar las tareas inherentes al proceso evaluador en cuestión, conociendo sus limitaciones para no aceptar la incumbencia o entonces buscar apoyo cuando sea necesario y siempre buscar su perfección ; integridad/honestidad en todo el proceso evaluador, comunicando al cliente cualquier preocupación en relación a aspectos o informaciones que puedan distorsionar y perjudicar los resultados; respeto por las personas relacionadas con el proceso, en lo que atañe a su dignidad, autoestima y seguridad, actuar con ética profesional en el sentido de maximizar los beneficios, para reducir al mínimo los daños y perjuicios que puedan ocurrir sin comprometer la integridad de los resultados;

responsabilidad por el bienestar general, sin concentrarse única y exclusivamente en los resultados inmediatos, sino también en las implicaciones y repercusiones, en un ámbito más amplio, tomando cuidado de mostrar los resultados de forma clara y simple y sin perder la precisión, de modo que todos los relacionados entiendan todo el proceso evaluador.

Los conflictos en el proceso evaluador surgen cuando esos principios y consideraciones discutidos hasta ahora son violados. Así, en síntesis, ellos podrán caracterizarse por la deterioración de la calidad de la evaluación, por la falla en la identificación y en el involucro de los *stakeholders*, por la inadecuada formación del evaluador, o por no utilizar plenamente los resultados.

En estos últimos años, Brasil, así como otros países en desarrollo, están siendo marcados por significativos esfuerzos en programas educacionales y sociales, tanto en el área gubernamental como en instancias no-gubernamentales. La evaluación de esos esfuerzos es imprescindible. En ella reside la obligación social y ética de rendir cuentas, ya sea por parte del gobierno a la población, o por parte de la iniciativa privada a sus clientes. Es justamente la transparencia de esos resultados que trae, en ambos casos, la credibilidad de la institución, que es tan necesaria para la propia supervivencia de unos y otros y el beneficio de muchos. Lamentablemente completar la ausencia en lo que se refiere a la falta de capacitación en evaluación entre profesionales en esos programas es, aún, el gran desafío que debe ser enfrentado en la actualidad.

Enfrentando el desafío

Sustancialmente la tarea de construir la capacitación en evaluación reside en la formación de una cultura de evaluación, en el ámbito de la institución. Dos abordajes de capacitación se mostraron con futuro en enfrentar el desafío, a saber: la metaevaluación (STUFFLEBEAM, 2000) y el *empowerment* (FETTERMAN, 2001). La primera es la evaluación de la evaluación. Su propósito, por lo tanto, es el de asegurar la calidad de la evaluación que, a su vez, tiene como esencia juzgar el mérito y la relevancia de su foco de atención, por medio de un proceso de indagación sistemática - el mérito en lo que se refiere a las cualidades intrínsecas del objeto y a la relevancia en el ámbito del impacto y la repercusión del objeto-foco en cuestión. En síntesis, si la evaluación es principalmente el juicio del mérito y la relevancia de una institución o de un curso,

programa o sistema, la metaevaluación es la evaluación del mérito y de la relevancia de esa evaluación.

En este sentido, la metaevaluación se realiza bajo la luz de *standards* o patrones que emergen de un acuerdo general entre profesionales de la evaluación y representantes de grupos de interés (*stakeholders*) en la comunidad más amplia, en busca de límites referenciales para evaluar la evaluación. Así fueron definidos y explicitados treinta *standards* o criterios guías (*JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION, 1994*) que se agruparon en cuatro grandes categorías de *standards* o patrones: utilidad, viabilidad, ética y precisión. Utilidad, en la medida en que asegura que una evaluación atiende a las necesidades de información práctica para los usuarios, si se define en términos de identificación de *stakeholders*, credibilidad del evaluador, selección y objetivo de la información, identificación de valores, claridad en el informe, presentación del mismo, a tiempo, divulgación e impacto de la evaluación. Viabilidad, mientras que asegure que la evaluación sea realística, prudente, diplomática y simple; se definen en términos de procedimientos prácticos, viabilidad política y costo-beneficio. Ética, en la medida en que garantiza que una evaluación se realice ética y legalmente, con el debido respeto al bienestar de los involucrados con la evaluación, así como de aquellos afectados por sus resultados; se define en función de acuerdos formales, derechos humanos de los individuos, relaciones humanas, verificación completa y justa, transparencia de resultados, solución de conflicto de intereses, responsabilidad fiscal. Precisión, cuando la evaluación revela y transmite, técnicamente, informaciones adecuadas sobre las características que expresan mérito o relevancia del foco de atención; se define en función de la documentación del programa, análisis contextual, descripción de propósitos y procedimientos, información confiable, información válida, información consistente, información sistemática, análisis de información cuantitativa, análisis de información cualitativa, conclusiones justificables, informe imparcial y metaevaluación .

Más específicamente, cuando la metaevaluación se realiza durante el proceso evaluador en cuestión, se caracteriza como metaevaluación formativa, en la medida en que proporciona un constante *feedback* a los responsables por la conducción de la evaluación, señalando las correcciones necesarias y/o indicando posibles caminos. Tales procedimientos representan una significativa oportunidad para aquellos involucrados en

la tarea, en el sentido de adquirir competencia en la evaluación. Por otro lado, cuando la metaevaluación se realiza al final de un proceso evaluador, asume el rol de metaevaluación sumatoria que juzgará, por excelencia, el mérito y la relevancia de la evaluación al ser concluida, siempre a la luz de los *standards* de evaluación antes mencionados. En otras palabras, lo que se pretende es indagar y juzgar si la evaluación en foco satisface los criterios de una verdadera evaluación. En síntesis, examinar la calidad de la evaluación, haciendo los ajustes necesarios en el proceso evaluador y, principalmente, proveer a aquellos involucrados con la evaluación subsidios para su capacitación en esta área, lo que justamente se caracteriza como metaevaluación.

El segundo abordaje - *empowerment* - se define como el desarrollo de un proceso evaluador en el cual evaluados y evaluadores comparten el poder de evaluar, en la medida en que los individuos se capacitan, las decisiones se iluminan por la teoría y por la experiencia, las transformaciones son facilitadas y los argumentos de defensa se fortalecen, en la culminación de la liberación de preconceptos y mitos, lo que hace emerger una amplia y democrática concepción de evaluación (FETTERMAN, 2001). Un resultado altamente significativo de ese abordaje es el hecho de que todos los participantes del proceso evaluador se involucran efectivamente, lo que contribuye tanto para el éxito de la utilización de resultados como también para la desmitificación de la imagen amenazadora de la evaluación, tan impregnada en su práctica, lamentablemente.

Este abordaje se distingue del tradicional, esencialmente en lo que se refiere al cambio del enfoque exclusivamente externo de evaluar para el predominantemente interno, en el cual la figura de un *expert* autoritario se reemplaza por la de un socio *expert* o un amigo crítico, lo que favorece la evolución de una relación de dependencia de los evaluados en relación a los evaluadores para un posición de autodeterminación y fortalecimiento de la capacidad evaluadora hacia juicios menos individualistas y cada vez más construidos en colaboración.

La Fundación Cesgranrio en el Enfrentamiento del Desafío

La Fundación Cesgranrio entendió que el enfrentamiento del desafío de construir la capacidad de evaluación emergió de la integración de la metaevaluación y *empowerment*. En otras palabras, tal capacitación se realiza a través de la implementación del proceso de metaevaluación junto a una institución que está siendo

sometida a una evaluación tanto interna, por ella misma, como externa, por otra organización, adoptando-se una postura de *empowerment* en el pleno ejercicio democrático de sus principios y procedimientos metodológicos.

Desde esta perspectiva, fue construyéndose una trayectoria en el desarrollo del proceso de integración inspirado en la literatura pertinente (STUFFLEBEAM, 2000; FETTERMAN, 2001) y en la experiencia de la Fundación Cesgranrio, acumulada durante varios años de formación de la cultura de evaluación y en la diversidad de sus dimensiones teóricas, metodológicas y prácticas.

En este contexto, el punto crucial de partida de la metaevaluación, es justamente, la interacción con los *stakeholders*, lo que debe ocurrir de forma amigable, flexible y continua, tanto en la fase inicial de sensibilización como a lo largo de toda la misión. Este proceso interactivo promueve la creación de un ambiente favorable al desarrollo de una amplia capacitación de los profesionales, que se va conquistando a través de un abordaje de *empowerment*. Aún en esa fase de apertura del proceso, se realiza una identificación de las necesidades y de los intereses del cliente para, entonces, construirse un equipo de metaevaluación, el más adecuado y calificado posible para conducir la tarea, asegurando su credibilidad junto a todos aquellos relacionados. Cabe resaltar que la elección de ese equipo es consecuencia de un proceso democrático, respetando opiniones y sugerencias de evaluados y evaluadores. En ese contexto, se establece una sociedad en la cual los metaevaluadores actúan como capacitadores y amigos críticos, lo que es, una vez más, una característica de la postura de *empowerment*.

La tarea siguiente será realizada por los equipos de metaevaluación y del ámbito del cliente es la construcción conjunta de los planteos de metaevaluación que dirigen el proceso hasta su finalización. Vale la pena recordar que esos planteos no son aquellos que dirigen la evaluación en curso en la institución, es decir, planteos o cuestiones que captan informaciones, que permiten la formulación de juicios de mérito (calidad intrínseca de la institución) y de relevancia (resultados de impactos y repercusión de la institución en un ámbito más amplio). Los planteos o cuestiones de metaevaluación, aunque análogos porque examinan mérito y relevancia, son distintos en su focalización, ya que el objetivo de atención no es la institución, y sí, directamente, la evaluación de la institución.

En este sentido, los planteos de la metaevaluación deben recoger informaciones sobre el mérito y la relevancia de la evaluación, en la medida en que ella posea cualidad

interna en su conducción (mérito) y que sea verdadera en su propósito (relevancia), evidenciando el cumplimiento de sus patrones o *standards* de excelencia, agrupados en las categorías de utilidad, viabilidad, ética y precisión (JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION, 1994). Esas cuestiones son propuestas para utilizarse durante las tareas, lo que caracteriza la metaevaluación formativa y cuando estén concluidas, poder configurar la metaevaluación sumativa. En esta oportunidad, se debe enfatizar una observación crucial, junto a aquellos involucrados en las diferentes fases de la metaevaluación: el mérito y la relevancia no son aspectos estáticos sino dimensiones dinámicas a lo largo de todo un proceso. Tales variaciones son resultantes de las transformaciones experimentadas por los metaevaluadores e integrantes de los equipos de evaluación de la institución, en la revisión de valores, conceptos, preocupaciones y metas que el abordaje de *empowerment* provoca en un continuo.

Pertinentes a los planteos de la metaevaluación se encuentran los criterios necesarios a la formulación de juicios de valor en relación al objeto-blanco, en este caso, la evaluación de la institución. En esta oportunidad se hace la selección de aquellos *standards* más pertinentes a la situación evaluadora, revisando los treinta *standards* de evaluación antes mencionados, pero garantizando que se indiquen *standards* específicos referentes a la utilidad, viabilidad, ética y precisión. Este es un punto crucial en esta construcción de la capacidad en evaluación. Es el momento en el cual ocurre una intersección entre los pasos metodológicos de la metaevaluación y del *empowerment*. Los dos caminos se cruzan en un instante de reflexión, en tres dimensiones, es decir, misión, inventario y plan para el futuro (FETTERMAN, 2001). Ahora, tomamos la libertad de trabajar con aquellos pasos de *empowerment* en la metaevaluación, focalizando la autoevaluación en la institución. Así, se discute primeramente la misión de la evaluación en lo que se refiere a su propósito y a sus ideales. En seguida se realiza el inventario de la situación en que se encuentra la evaluación, para identificar qué actividades y procedimientos están siendo cruciales en el funcionamiento de la evaluación; entre esas actividades se escogen las más importantes, que a su vez, serán evaluadas sobre su desempeño por los participantes. Finalmente, esos juicios ofrecerán subsidios para la formulación del plan para el futuro. Este último especifica los rumbos que se seguirán para el perfeccionamiento del objeto de interés, en este caso de la propia evaluación.

A partir de este momento culminante de autoreflexión es posible delinear el objetivo de la metaevaluación, ya que está claro el interés expresado por la institución-cliente y su misión, la definición del equipo de la metaevaluación y los planteos guiadores de ese proceso de metaevaluación.

Los aspectos concretos relacionados a la duración, costo, infraestructura y tiempo de dedicación a las tareas de los miembros del equipo, entre otros, están insertados en el desarrollo de los factores antes mencionados y que constituyen el objetivo de la metaevaluación. Todos estos elementos y condiciones son justamente los subsidios necesarios para la elaboración de un contrato formal para la metaevaluación. En el mismo se especifican las responsabilidades, expectativas y funciones en un acuerdo mutuo a través de negociaciones entre los involucrados (o *stakeholders*), como ya fue dicho anteriormente. Tales procedimientos fortalecen la misión, evitando, a tiempo, malentendidos y distorsiones. Ese contrato es suficientemente flexible para permitir necesarios ajustes de acuerdo con las necesidades que surjan a lo largo del trabajo.

Una vez firmado el contrato, comienza la búsqueda de informaciones, es decir, la revisión de los ya existentes y/o la colecta de adicionales, si así se hace necesario, para detectar las evidencias pertinentes a los *standards*, ya antes definidos. Cuando la información existente es suficiente para la producción del informe de metaevaluación no es necesario coleccionar nuevos datos. En esta fase es altamente loable una diversidad de técnicas e instrumentos, mereciendo especial mención la observación, el grupo focal, la entrevista y la lectura de la documentación.

En la aplicación de los *standards* para el análisis e interpretación de los datos es necesario primeramente construir dos escalas, una para los *standards* y otra para las categorías de *standards*. La primera será la misma para todos los *standards*. Se trata de una escala de valor para juzgar cada *standard* en lo que se refiere a su alcance, pleno o parcial. Para este objetivo se utilizan, preferentemente, escalas de tres, cinco o siete niveles. En el caso específico de tres niveles estos podrían ser, por ejemplo, "no alcanzado", "parcialmente alcanzado" y "totalmente alcanzado". La segunda escala será utilizada para juzgar el alcance relacionado con cada categoría de *standards* (utilidad, viabilidad, ética y exactitud), preferentemente utilizar los mismos niveles de alcance de la escala de *standards*. Cabe observar que el número de *standards* en cada categoría generalmente varía, lo que exige un cuidado especial en la elaboración de los criterios

para el encuadramiento, en cada uno de los niveles de la escala, de categorías de *standards*. Así, es necesario establecer de forma clara para cada categoría de *standards* cuál es el criterio de encuadramiento en cada nivel. Retomando el ejemplo de la escala de tres niveles para los *standards* se puede establecer una escala, también de tres niveles, para las referidas categorías donde, por ejemplo, se acuerde considerar totalmente aceptada la categoría de utilidad cuando todos sus *standards* sean aceptados totalmente, no ser aceptados si dos o más *standards* no son atendidos y, finalmente, considerarla parcialmente aceptada en los demás casos. Elaborada la escala, la tarea siguiente es aplicarla, para permitir el juicio de valor en relación a los *standards* de excelencia, lo que concreta la metaevaluación.

La consecuencia natural del análisis del juicio de valor es la preparación de informes y/o informaciones breves, todas las que sean necesarias, en el sentido de comunicar y diseminar resultados. Para cada informe es recomendable que se presente un resumen ejecutivo que facilite el entendimiento sobre los principales resultados y procedimientos. Éste, por consiguiente, tiene especial utilidad para aquellos que son responsables por las decisiones de mayor porte. Será bastante útil también, proveer varios tipos de informes adaptando el lenguaje, el enfoque y la extensión para cada tipo de *stakeholder*, para democratizar así el mensaje. Finalmente, vale la pena decir que los informes pueden ofrecerse en forma escrita, oral o videográfica.

Todo el esfuerzo no valdría de nada si los resultados de la metaevaluación no se utilizaran para el perfeccionamiento de la evaluación-objetivo y, más ampliamente, de la institución y de cada uno de sus integrantes. Desde esta perspectiva, la misión de los metaevaluadores no está concluida. Ellos necesitan ayudar a la institución-cliente en el proceso de aprovechamiento máximo de los resultados de la metaevaluación, que es, en síntesis, un esfuerzo en colaboración. Sin duda, la utilización de un abordaje de *empowerment* en la realización del proceso de metaevaluación viabiliza la capacitación, en evaluación, de los participantes, en la medida en que: la iluminación está asegurada en el intercambio de ideas y teorías que contribuyan para necesarios esclarecimientos y decisiones; los caminos se muestran para facilitar el perfeccionamiento de cada uno y de todos; elementos de defensa se construyen para aumento de la autoestima individual e institucional; finalmente, la liberación de dependencias en relación a preconceptos y mitos crea la emancipación y la autodeterminación.

En el enfrentamiento de este desafío es válido mostrar aquí el ejemplo de una experiencia vivida por la Fundación Cesgranrio en la realización de un proceso de metaevaluación, junto a una institución brasileña.

El Caso del Centro Universitario Newton Paiva

Las consideraciones presentadas indican que la metaevaluación estimula la capacitación en evaluación. Sin embargo, el caso ahora ilustrado tiene la singularidad de destacar una capacitación en evaluación que fomentó una metaevaluación.

Concretamente, la Fundación Cesgranrio fue invitada para realizar un curso de formación básica en evaluación para coordinadores, dirigentes, asesores y profesores de una institución de enseñanza superior - Centro Universitario Newton Paiva - ubicada en la ciudad brasileña de *Belo Horizonte*, capital de la provincia de *Minas Gerais*. Tal institución privada, de tipo familiar, tiene en su dirección dirigentes innovadores que buscan, tenazmente, el perfeccionamiento de la institución en su totalidad, apoyando proyectos pioneros en el estado y en el país, a través de la creación de nuevos cursos, de la formación de un excelente cuerpo docente, discente y administrativo, de realización de convenios y sociedades nacionales e internacionales y de la búsqueda de innovaciones y perfeccionamiento de su proceso evaluador.

Fue en este contexto que la institución creó una comisión de evaluación institucional y contrató la Fundación Cesgranrio con el firme propósito de calificar este mismo equipo de evaluación y, más ampliamente, todo su personal docente y administrativo. El curso se realizó, con éxito, para cuarenta profesionales de la institución, incluyendo el equipo de evaluación, con la expectativa de democratizar para toda la institución el conocimiento ahí adquirido. De ese grupo de profesionales, emergió entonces, la convicción de que el punto de partida de una evaluación institucional es su autoevaluación. En el proceso de conducción de esta importante tarea, el equipo responsable por la evaluación se deparó con muchas dudas, las cuales fueron una base para el desencadenamiento de una nueva e importante etapa en el desarrollo de la referida institución, en la medida en que surgió, entre los profesionales relacionados, un significativo interés en realizar una evaluación de excelente calidad. Fue así que en esa oportunidad, la Fundación Cesgranrio fue nuevamente convidada para conducir la metaevaluación en el Centro Universitario Newton Paiva y ayudar a la

institución en la búsqueda por la excelencia de su autoevaluación. El desafío estaba definido y necesitaba ser enfrentado por ambas partes. Era el momento de poner en práctica todos aquellos principios que fundamentan la metaevaluación y el abordaje de *empowerment*, pero con el cuidado de adaptarlos a la realidad de aquella institución. Por consiguiente, la tarea sería ofrecer apoyo sin perjudicar la autonomía y la autodeterminación de la institución-cliente.

Así, con la movilización innovadora de su personal y de sus recursos de infraestructura, la institución-objetivo entendió que su autoevaluación, incluyendo una vasta extensión de tres *campi* necesitaba contar con la metaevaluación lo más pronto posible. El proceso de metaevaluación formativa fue precedido, entonces, por negociaciones y decisiones, fortalecido por el abordaje de *empowerment* en una secuencia de interacciones y ajustes siguiendo, de la mejor forma posible, los pasos metodológicos pertinentes, hasta la culminación de la evaluación institucional, que coincidió con la metaevaluación sumativa.

La estrategia de encuentros presenciales periódicos fue, sin duda, lo que hizo factible esa trayectoria, encuentros entre los equipos de metaevaluación y de evaluación institucional, siempre en la sede de la institución-cliente, donde se estableció un fuerte contacto con la realidad pertinente y en el cual la observación tuvo un papel preponderante. Tales encuentros tenían, esencialmente, una función tríplice -colectar datos e informaciones actualizados, discutir preocupaciones y señalar caminos. Entre un encuentro y otro el equipo de metaevaluación discutía el andamio del proceso preparando los subsidios necesarios y preparando planteos o cuestiones para el próximo encuentro. Además de los encuentros presenciales se utilizó, siempre que era necesario, la estrategia de contactos telefónicos por fax y/o e-mail. No es necesario decir que esa interacción perdura hasta el presente, estableciéndose entre las instituciones una substancial relación profesional de sociedad.

No sería éste el lugar para presentar los resultados específicos en relación al mérito y a la relevancia de la evaluación institucional en cuestión, lo que sería, por derecho, de dominio del Centro Universitario Newton Paiva, pero sí el lugar de una presentación del proceso en sí de la metaevaluación, o sea, una evaluación crítica sobre (1) la conducción de la metaevaluación en unión con el abordaje de *empowerment* y (2) el impacto de esa práctica en la institución-objetivo. En otras palabras, lo que se está relatando es una

tentativa de presentar la metaevaluación de la metaevaluación, lo que significa que el ciclo evaluador es una continuidad permanente, en búsqueda de su perfeccionamiento y de consecuentes repercusiones favorables. Es así que el proceso se institucionaliza.

Es válido, también, registrar inicialmente, que el proceso de metaevaluación encontró las mejores condiciones posibles, por parte de la institución visitada, para su pleno desarrollo, tanto en el que se refirió a la infraestructura como a recursos humanos. Es también importante destacar el alto nivel de profesionalismo y de interacción humana allí encontrado, lo que se evidenció en la capacidad de aceptar elogios y comentarios críticos con la serenidad y el equilibrio necesarios para consolidar éxitos y corregir fallas. Con relación al equipo de metaevaluación, es también necesario dejar explícito que trató de trabajar en sintonía con los principios que fundamentan tanto la actuación del evaluador como la calidad de la evaluación en sí. Sin embargo, no se puede dejar de reconocer que en ese proceso fueron destacadas algunas fallas, tanto por el propio equipo como por el cliente y, a través de negociaciones entre las partes, se corrigieron a tiempo. Pero esas fallas permanecen en la memoria de unos y otros como subsidio para la mejoría de futuras evaluaciones y meta-evaluaciones. Sobre el impacto de la metaevaluación, no sería factible relatar, en este espacio-tiempo limitados, las innumerables evidencias de transformación en los involucrados, tanto a nivel individual como institucional. No sería justo, también, acabar este relato sin referirse a algunas de las más sobresalientes evidencias de éxito en la misión.

Una evidencia de éxito detectada al comienzo fue la construcción de un clima propicio al trabajo integrado entre equipos (de la metaevaluación y de la institución) y dentro de cada uno de los equipos, lo que permitió la acción efectiva del equipo de la metaevaluación como el capacitador y amigo crítico y, consecuentemente, un fortalecimiento de ambos equipos para estar más preparados para actuar rápida y competentemente en la sensibilización de la institución como un todo, a través de informaciones rápidas, seminarios, espacios para forum de discusión, amplia divulgación de la información, uso de los medios de comunicación y respeto por la individualidad y por la colectividad.

De este compromiso con la metaevaluación y de la preocupación en utilizar, al máximo, los resultados de la evaluación institucional, emergió naturalmente la consolidación de un equipo institucional que ya inició la construcción de la Fundación de

Desarrollo Institucional (PDI), en la cual la evaluación entra como vía conductora, abriendo nuevos caminos para el crecimiento y el perfeccionamiento de la institución. En este contexto, hay, por consiguiente, señales nítidas y significativas de la implantación de una cultura de evaluación. Un corolario natural de esa conquista fue el cambio de la propia imagen de la evaluación, tradicionalmente percibida y sentida como amenazadora y ahora asumida como amiga, aliada y necesaria.

De la apreciación de todas estas evidencias de éxito emerge la constatación de la presencia de un cambio significativo en el entendimiento de la evaluación, en lo que se refiere a su concepción, sus métodos, su conducción y su utilización, tanto en el ámbito teórico como en el práctico, con énfasis en el campo institucional. Ésta es la respuesta elocuente al proceso de capacitación. En otras palabras, la metaevaluación, vinculada al *empowerment*, no solamente venció el desafío de una capacitación en evaluación sino que también institucionalizó, por lo menos, la esperanza de la dinámica de un perfeccionamiento continuo y la satisfacción de confirmar el hallazgo de Patton (1986), de que... "mejor que dejar informes escritos es dejar personas transformadas".

Referências

FETTERMAN, D. M. *Foundations of empowerment evaluation*. Thousand Oaks: Sage, 2001.

THE JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION. *The program evaluation standards*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

NEWMAN, D. L. et al. Guiding principles for evaluators. *New Directions For Program Evaluation*, San Francisco, CA, n. 66, p. 19-26, Summer 1995.

PATTON, M. Q. *Utilization-focused evaluation*. Newbury Park, CA: Sage, 1986.

STUFFLEBEAM, D. L. The methodology of metaevaluation as reflected in metaevaluation by the Western Michigan University Evaluation Center. *Journal of Personnel Evaluation*, Norwell, MA, v. 14, n. 1, p. 95-125, 2000.

STUFFLEBEAM, D.; SHINKFIELD, A. *Systematic evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, 1985.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. *Educational evaluation: alternative approaches and practical guidelines*. 2nd ed. New York: Longman, 1997.