

## Evaluación participativa:

# UN ESTUDIO DE CASO EN RADIO SANTA MARIA\*

“**M**uy a menudo el resultado final de una evaluación de un programa educativo es un informe que encuentra un lugar donde reposar en los estantes de una oficina” (1). Esta afirmación refleja la experiencia y el temor de muchas personas involucradas en evaluación de proyectos de comunicación para el desarrollo. Hemos visto demasiadas evaluaciones que han tenido poca influencia, si es que alguna, en el funcionamiento de programas y que han pasado a ser “un simple informe más”. Esta situación estuvo muy presente en nuestro pensamiento cuando el Instituto de Sistemas de Aprendizaje del Centro para Estudios Internacionales en la Universidad del Estado de Florida (FSU) fue invitado por Radio Santa María de la República Dominicana a presentar una propuesta para una evaluación de sus programas de enseñanza a distancia. Desde un principio quisimos estar lo más seguros posibles de que, en caso de comprometerlos, nuestra evaluación iba a ser realmente útil para los administradores y productores de RSM.

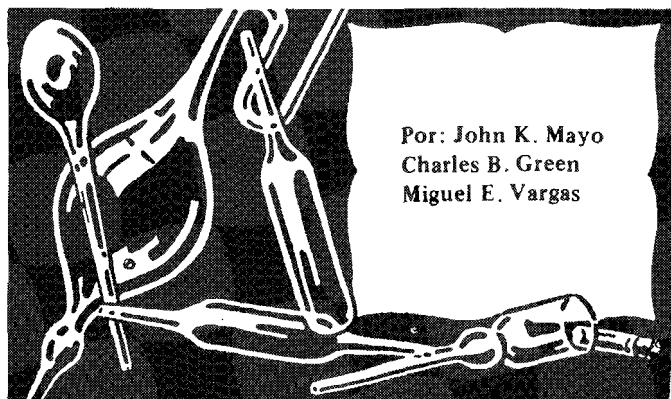
Había otras dos inquietudes que aclarar antes de presentar una respuesta a la invitación hecha por RSM. En primer lugar, puesto que Radio Santa María ya había sido evaluada dos veces en los últimos diez años, ¿cuál sería entonces la finalidad de otra evaluación? En segundo lugar, como el proyecto de evaluación era tan sólo una parte de un amplio proyecto para la obtención de equipo y entrenamiento financiado por la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.) de los Estados Unidos de Norteamérica, ¿en qué medida estaban los directivos de RSM realmente comprometidos con una evaluación? ¿Podría ser posible que la evaluación hubiera sido en verdad una idea de la agencia auspiciante y que RSM la hubiera aceptado, al menos en parte, sólo para llenar los requisitos para la porción mayor del financiamiento? Un representante de nuestro instituto visitó la República Dominicana para discutir estos asuntos con Radio Santa María y con la A.I.D. Al parecer, Radio Santa María estaba intentando mejorar sus programas educativos,

y aunque las evaluaciones previas habían demostrado que los programas eran efectivos, tales estudios no habían tenido mayor influencia en el mejoramiento de su calidad. Otra evaluación podría ser útil si vislumbrara nuevas formas específicas en las que los servicios de RSM pudieran ser mejorados. Los dirigentes de RSM también afirmaron que la evaluación había sido idea tanto de ellos como de la A.I.D. En base a estas declaraciones presentamos nuestra propuesta.

### DIRECTRICES DE LA EVALUACION

**P**ara estar seguros de que todos aquellos involucrados en el proyecto comprendían nuestra posición, la propuesta sugirió que la evaluación hiciera máximo uso de las experiencias y hallazgos de los estudios anteriores sobre RSM, y que la nueva evaluación tuviera las siguientes características:

- 1.- El personal de RSM debería participar en la mayor medida posible en la evaluación, aunque esto pudiera afectar la objetividad del estudio en ciertas áreas.
- 2.- El estudio no debería sobre—enfaticar la medición de productos o resultados en detrimento de insumos y procesos.



(\*) Este artículo ha sido tomado de DEVELOPMENT COMMUNICATION REPORT, No. 48, invierno 1985, donde apareció bajo el título “Radio Santa María: A Case Study of Participatory Evaluation”. DCR: 1255 23rd. Street, N.W., Washington, D.C. 20037, USA. Los puntos de vista son los de los autores. (ECB).

- 3.- La evaluación no debería interrumpir actividades en curso.
- 4.- La evaluación debería tomar en cuenta los recursos de RSM y las limitaciones bajo las cuales ha operado. En esta forma, las recomendaciones que surgiesen de la evaluación serían realistas y prácticas.
- 5.- La evaluación no debería ignorar elementos significativos de programas sólo porque no pudiesen cuantificarse fácilmente.
- 6.- La evaluación debería incrementar la capacidad y el deseo de RSM de continuar monitoreando y mejorando sus diversos servicios.
- 7.- Sería por lo menos tan importante identificar los puntos fuertes de RSM como señalar sus limitaciones, ya que a menudo es más factible mejorar los puntos fuertes de una institución que corregir sus puntos débiles. El informe que surgiese de la evaluación debería destacar directrices para el continuo desarrollo y superación de la institución.
- 8.- La evaluación debería evolucionar y mejorar a medida que se fuese logrando una mejor comprensión de la naturaleza y necesidades de RSM por parte de la institución y de sus evaluadores externos (2).

#### UN AUTO-ESTUDIO PARTICIPATIVO

**D**urante su preparación para la evaluación nuestro equipo revisó los estudios sobre RSM que se habían hecho previamente, así como también estudios realizados sobre otros programas de educación radiofónica en Latinoamérica. Posteriormente se celebró un seminario de planificación con algunas de las personas que habían llevado a cabo tales estudios.

Aunque el grupo de evaluación recomendó la participación activa del personal de RSM en la evaluación, no había seguridad respecto a la cantidad de tiempo que dicho personal podría dedicar realmente a tal esfuerzo. Luego de bastante discusión en el seminario de planificación, los directivos de RSM adoptaron el concepto de un auto-estudio plenamente participativo. El equipo de RSM realizaría el trabajo de campo, en tanto que el equipo externo actuaría en calidad de facilitador, ayudando a diseñar los instrumentos de evaluación, entrenando al equipo de RSM en técnicas de evaluación y dirigiendo los análisis estadísticos de más envergadura.

Como el seminario de planifica-

ción sólo contó con la participación de los directivos de RSM, como primer paso dentro del auto-estudio se celebró un seminario con todo el personal de RSM (alrededor de 35 personas) para discutir la finalidad de la evaluación y las actividades que estarían implícitas en ella.

Un documento de políticas elaborado por directivos de RSM en 1975 para una reunión regional de la Asociación Latinoamericana de Escuelas Radiofónicas (ALER), sirvió de punto de partida para el auto-estudio. Este documento revisaba la historia de RSM así como también sus metas y programas educativos. El equipo de RSM se dividió en grupos de discusión según su labor en los programas. Se pidió a estos grupos que revisaran el documento de 1975 y los objetivos educativos allí contenidos, y que luego consideraran las siguientes preguntas.

- 1.- ¿Cuáles son los objetivos educativos de RSM?
- 2.- ¿Por qué estamos tratando de alcanzar estos objetivos?
- 3.- ¿Qué estamos haciendo para tratar de alcanzarlos?
- 4.- ¿Estamos haciendo algo similar o diferente a lo que hacíamos en 1975?
- 5.- ¿Cómo y por qué estamos haciendo las cosas de la misma manera o diferentes?

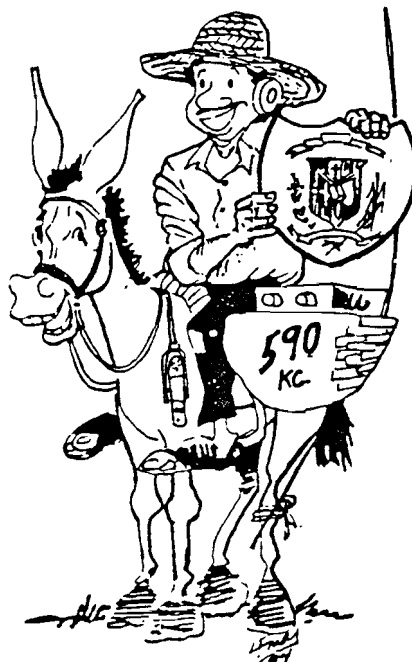
Cada grupo de discusión presentó un informe acerca de sus deliberaciones, proporcionando así interpretaciones actualizadas de los objetivos de RSM. Los facilitadores de la Universidad del Estado de Florida utilizaron estos informes

como una base para diseñar el conjunto inicial de instrumentos de evaluación de campo. Estos instrumentos fueron luego revisados cuidadosamente por el personal de RSM para garantizar que podían ofrecer información válida, fiable y -lo más importante- útil.

El personal de RSM que estaba íntimamente involucrado en los diversos programas sirvió como entrevistador y fue asistido por personal adicional que se ofreció como voluntario para ayudar en el trabajo de campo. Al principio el personal de RSM se mostró cauteloso respecto al estudio. La actitud de algunos de los miembros del personal era que la evaluación era una buena idea, pero que era necesario evaluar otros programas, no aquellos en los cuales ellos estaban personalmente involucrados. Sin embargo, a medida que se hacían los preparativos para el auto-estudio, todo el personal adoptó una actitud más positiva acerca del proyecto, y casi todos los miembros del mismo pidieron ser incluidos en el trabajo de campo.

#### PROSIGUE LA EVALUACION

**L**os facilitadores de FSU entrenaron al personal de RSM en las técnicas de evaluación necesarias, y el auto-estudio se realizó tal como se había planeado con la ayuda del personal de la Universidad en asuntos administrativos y de procedimientos. Después de que el personal de RSM reunió los datos, los facilitadores de la FSU contrataron personal local de fuera de la radio para codificar los datos del cuestionario y para transcribir las grabaciones de los grupos de discusión que se ha-



Radio  
Santa María

LA VOZ DEL  
CAMPEÑO DOMINICANO

bían organizado en las comunidades. Se hicieron análisis estadísticos sobre los datos que eran susceptibles a tal tratamiento y se resumieron los datos cualitativos. A partir de estos resultados los facilitadores prepararon una serie de informes preliminares sobre cada uno de los programas educativos de RSM. Estos informes fueron discutidos con subgrupos de RSM para obtener sus reacciones y sugerencias. Luego se realizó un seminario de seguimiento en el que participaron los mismos directivos de RSM, personal de apoyo y el equipo de FSU que habían participado en el seminario

*En términos de mejorar una organización, los "por qué" y los "cómo" pueden ser mucho más significativos que los "qué".*

de planificación original. Se discutieron los informes detalladamente y se sugirieron modificaciones. El equipo de FSU preparó así un informe final que incluyó las sugerencias y recomendaciones de los grupos de RSM y del seminario. El informe fue publicado en español como una publicación de RSM, y el equipo de la FSU apareció mencionado como editores. El administrador de RSM también pidió al equipo de la FSU que escribiera sus sugerencias y recomendaciones independientemente, ya que los miembros del equipo, al servir de facilitadores, se habían familiarizado mucho con la operación de la organización. Estas recomendaciones fueron presentadas en un informe aparte.

#### VENTAJAS DEL AUTO-ESTUDIO

**E**n retrospectiva, la ventaja más significativa de este enfoque, según nuestra opinión, es que el proceso de evaluación en sí resultó en un mejoramiento de los programas mientras se estaba realizando la evaluación. A medida que los miembros del equipo de RSM iban descubriendo maneras de fortalecer sus programas, inmediatamente empezaban a tomar las medidas necesarias para mejorar ciertos aspectos. Por el mismo motivo, el informe final de la evaluación del auto-estudio se convirtió en parte de un proceso de mejoramiento, no en la culminación o evento final de ese proceso. Se había venido

acumulando ímpetu durante la auto-evaluación y todo parecía indicar que esto resultaría en una continuación del esfuerzo de evaluación.

Como participantes activos, el personal de RSM también desarrolló ciertas capacidades importantes de evaluación. Se hicieron planes para perfeccionar las habilidades de manejo y análisis de datos, actividades que hasta entonces se habían venido haciendo en su mayor parte fuera de la organización. Teniendo en mente este mismo objetivo, RSM instaló un sistema computarizado de recuperación de información.

Aunque el proyecto original contemplaba el estudio de tan sólo algunos de los programas educativos de RSM, el enfoque participativo demostró que no era posible o deseable separar la evaluación en compartimentos. Aunque el auto estudio sí se concentró en objetivos y programas educativos específicos, el estudio cubrió en realidad todos los aspectos de las operaciones de RSM. Por ejemplo reveló una necesidad de mejorar la comunicación dentro del equipo para así perfeccionar la administración de la emisora en su totalidad, y eventualmente se tomaron medidas para establecer nexos más fuertes entre diversas unidades de producción y administración.

Nuestra experiencia con RSM nos hizo reconsiderar cuán participativo puede ser uno al conducir evaluaciones de programas. Al comenzar la evaluación teníamos en mente que, en última instancia, nosotros nos haríamos cargo de la evaluación y que dirigiríamos a los miembros del equipo en la recolección de datos y actividades subsiguientes. Nos dimos cuenta de que una vez considerado el valor nominal de nuestras sugerencias, el equipo de RSM tomó el control de prácticamente todas las partes del estudio. Llegamos a plantearnos la pregunta de si una evaluación realmente participativa podría significar algo menos que un auto-estudio similar a nuestra experiencia. La participación parece ser análoga a un salto desde una plataforma de 10 metros: ¡no se puede hacer a medias!

#### ALGUNAS DESVENTAJAS

**E**l enfoque participativo presenta algunas desventajas obvias, particularmente en lo que respecta a sesgos en las entrevistas. Si el equipo hubiera contratado entrevistadores de fuera quizá hubiera sido posible detectar opiniones y actitudes que los entrevistados no querían expresar a personas que sabían estaban íntimamente asociadas con los programas de RSM. No obs-

tante, los entrevistados fueron lo suficientemente francos y directos en sus críticas, como para que la información que proporcionaron respecto a las deficiencias de los programas, fuera instrumental en los esfuerzos de RSM por mejorar los servicios de radiodifusión.

Indudablemente, el proceso completo de evaluación se prolongó como resultado del empleo de un enfoque participativo. Como facilitadores, el equipo de la FSU no podía dictar una política de evaluación, ¡por más que hubiésemos querido hacerlo en ciertas coyunturas! Nuestra capacidad de persuasión revistió así gran importancia. La medida en la que podíamos realmente influir en el proceso de evaluación dependía de nuestro grado de aceptación por el equipo de RSM. Las relaciones con el personal pasaron a ser al menos tan importantes como la pericia técnica en el diseño del estudio y su ejecución.

Como la mayor parte del personal de RSM que participó en el auto-estudio había tenido poca experiencia con evaluaciones como ésta, fue necesario invertir una cantidad de tiempo considerable explicándoles alternativas estratégicas y transfiriendo las habilidades necesarias. Además, el estudio tuvo que ser insertado dentro del tiempo del que disponía el personal. El personal de RSM sobrellevaba grandes cargas de producción y muchos de sus miembros tenían responsabilidades externas al margen de su trabajo regular en la emisora. La calendarización de la evaluación tuvo que ser hecha en forma realista y humana. Utilizando personal externo hubiera sido posible concluir el estudio en un período de tiempo más corto.

Las evaluaciones participativas pueden implicar riesgos, particularmente para los de fuera. La inclusión del equipo completo de RSM en el auto-estu-



dio pareció ser la clave para que nosotros no tuviéramos nada que ver con cuestiones políticas internas. Como facilitadores tratamos de convertirnos en catalizadores, y no en agentes de cambio. A veces tuvimos que hacer compromisos que parecían sacrificar los standards profesionales. Ocasionalmente se debió reducir la fiabilidad de los datos para así poder obtener información que tuviese la máxima utilidad. Por ejemplo, el personal de RSM valoraba las apreciaciones o estimaciones cualitativas en oposición a las cuantitativas, aunque tal material era sumamente difícil de analizar e interpretar. Además de los items de encuesta diseñados para producir respuestas específicas codificables, el equipo quiso añadir numerosas preguntas abiertas. Se mostraban muy interesados en lo que se podía saber en forma inmediata y anecdótica acerca de sus programas.

El método clave utilizado para obtener información cualitativa y de retorno fue el de las discusiones en grupo. Fue mucho más difícil entrenar a los miembros del equipo para que fueran buenos moderadores que enseñarles técnicas de entrevistas. Los miembros del equipo que tenían experiencia en la enseñanza tendían a recurrir a métodos de enseñanza en las discusiones de grupo. Aquellos que tenían experiencia en conducir entrevistas de radio tendían a utilizar sus técnicas de entrevistas con individuos, en vez de tratar con los grupos como un todo.

Los facilitadores insistieron en que las discusiones debían ser estructuradas para que los resultados pudieran ser comparables. Sin embargo, el equipo de RSM no podía resistir la tentación de permitir que las discusiones se convirtieran en libres intercambios de opinión que abarcaban muchas áreas diferentes. Como resultado, los moderadores aprendieron mucho acerca de sus programas y de las reacciones de sus clientes ante estos programas, pero la información resultó sumamente difícil de resumir. En consecuencia, los resúmenes de la información no fueron muy satisfactorios ni para los facilitadores, ni para los miembros del equipo.

Una evaluación participativa, al igual que una evaluación externa, revela fallas dentro de una organización. Pero en los auto-estudios las apreciaciones críticas son difíciles de ignorar. Siempre existe la posibilidad de que se puedan tomar medidas para controlar la evaluación y ocultar revelaciones potencialmente embarazosas. Esto no sucedió en la evaluación de RSM

## ALGUNAS COMPARACIONES

**A**l comparar nuestra participación en este auto-estudio con las evaluaciones externas que habíamos hecho previamente, descubrimos que estas últimas tendían a preocuparse por los resultados de ciertas actividades. En el auto-estudio, la inquietud estuvo por lo menos al mismo nivel del por qué las cosas estaban ocurriendo y cómo estaban ocurriendo. En términos de mejorar una organización, los "por qué" y los "cómo" pueden ser mucho más significativos que los "qué".

Al mismo tiempo, es bastante posible que un auto-estudio sea más superficial que una evaluación externa, pero si los miembros del equipo apoyan sinceramente el auto-estudio y participan en él plenamente, la evaluación puede llegar a un nivel de profundidad que no puede ser alcanzado por ninguna evaluación externa. Los miembros del equipo conocen y comprenden su organización en una forma en que los de fuera nunca podrán hacerlo. Una de las razones por las cuales las evaluaciones externas han tenido un impacto histórico limitado podría ser que los miembros del equipo pueden percibir fácilmente que los evaluadores no tienen un conocimiento y comprensión adecuados de la organización y del contexto en el cual opera.

En resumen, un enfoque participativo puede proporcionar una visión valiosa y de conjunto de un sistema de comunicación; una visión que pone de manifiesto lo que está pasando, cómo está pasando e incluso por qué está sucediendo. Si la finalidad principal de la evaluación es ayudar a mejorar una organización, no solamente es útil sino que también puede ser fundamental que el personal clave, y preferiblemente el personal completo de la organización participe en ella en forma activa.

## REFERENCIAS

- 1.- David C. Kinsey, *Evaluation in Nonformal Education*. Amherst, University of Massachusetts, 1975, p. 1.
- 2.- Este listado fue fuertemente influenciado por la monografía citada de David Kinsey.

**JOHN K MAYO**, Doctor en Comunicaciones de la U. de Stanford, es a la fecha Director del Centro de Estudios Internacionales y Profesor de comunicaciones en Florida State University, Tallahassee. Se ha especializado en comunicaciones para el desarrollo y cuestiones de transferencia de tecnología. Esta evaluando un proyecto de telecomunicaciones rurales en Perú e inicia una evaluación de un proyecto de educación radiofónica para maestros rurales en Nepal.

Dirección: LSI, 206 Dodd Hall, FSU, Tallahassee, Florida, 32306, USA.



**CHARLES B. GREEN**, trabajó en el mismo Centro hasta enero 1985. Hoy es consultor en cuestiones de educación internacional en Los Angeles. Antes, fue funcionario de AID en Indonesia, Perú, Colombia y la propia República Dominicana, hasta retirarse en 1981. Tiene un Doctorado en Educación de la Universidad de California en Los Angeles (UCLA).



**MIGUEL E. VARGAS**, tiene un Doctorado en Educación de la Universidad Estatal de Florida (FSU), con énfasis en tests y mediciones. Es dominicano y trabajó muchos años en los Estados Unidos antes de doctorarse. Es consultor de Radio Santa María en la instalación de un sistema de microcomputadora para el manejo de sus registros estudiantiles. Es profesor de la Universidad Adventista Dominicana. Dirección: Radio Santa María, La Vega, Rep. Dominicana.

