

40 Conduzca un proceso de evaluación

El primer paso crítico en la valoración de la intervención es dirigir una evaluación del proceso. Este responde a las preguntas, “¿La intervención fue realizada de acuerdo a lo planeado?” y “¿Qué cambios fueron necesarios para su implementación?” Una evaluación de proceso no dice si la solución fue eficaz. Para eso es necesaria una evaluación de impacto. Una evaluación de impacto le dice si el problema cambió. (Los pasos 41 a 48 discuten varios aspectos de las evaluaciones de impacto).

Se necesitan ambos tipos de evaluaciones en un proyecto de políticas delictivas. La tabla resume posibles conclusiones basadas en los resultados de ambos tipos de evaluación. A) La implementación fue llevada a cabo de acuerdo con lo planeado y la reducción del problema fue probablemente debida las medidas implementadas. Entonces, hay evidencia creíble de que la solución fue debida a las acciones llevadas a cabo. B) La implementación se llevó a cabo como se planeó pero no hubo ningún cambio en el problema atacado, entonces hay evidencia creíble de que la solución fue ineficaz.

¿Pero qué sucede si la implementación no fuera llevada a cabo como se planeó? En este caso, es difícil llegar a una conclusión útil. C) Si el problema declinara, podría significar que la respuesta fue accidentalmente eficaz o apareció algún otro factor. D) Si el problema no bajara, entonces ninguna conclusión útil es posible. Quizás la solución llevada a cabo era defectuosa y la respuesta original habría sido eficaz, o ninguna de las dos es eficaz. Por eso, a menos que estemos seguros de que la implementación se llevó a cabo como fue planeado, es difícil aprender de una evaluación de impacto.

Es útil pensar en la implementación como una compleja pieza de maquinaria con una variedad de componentes, donde cualquiera puede fallar (Paso 39). Una evaluación de proceso requiere examinar el grado en que los componentes de la implementación fueron aplicados. La evaluación de proceso sirve para listar las preguntas que deben hacerse. Para cada apartado, usted primero debe establecer si el componente es crítico para el éxito de la intervención y finalmente si el componente operó como se planeó.

<i>Interpretación de los resultados de evaluación del proceso y la evaluación del impacto</i>			
Resultado de la evaluación del proceso			
		Respuesta implementada como se planeo	Respuesta no fue implementada como se planeo
Resultado de evaluación de impacto	Reducción del problema y no hay otra causa aparente	A) Evidencia que la respuesta causó la disminución del problema	C) Probablemente la respuesta fue accidentalmente efectiva u otros factores no considerados causaron la disminución
	Problema no disminuyó	B) Evidencia que la respuesta no tuvo efectividad	D) No hubo ninguna enseñanza para atacar el problema

Pocas implementaciones se llevan a cabo como realmente se habían planeado. Aunque los acontecimientos inesperados pueden obligarlo a modificar una implementación, algunos de estos pueden anticiparse. Para ver cómo, es necesario contestar a la pregunta, ¿qué sale mal en las implementaciones? Algunas posibles respuestas pueden ser las siguientes:

1. **Pudo haber una comprensión inadecuada del problema.** Por ejemplo, usted pudo haberse enfocado muy poco en las víctimas reiteradas. Esto puede causar que se generen premisas inválidas sobre el problema o bien un análisis insuficiente (no estaba buscando victimización reiterada, por ejemplo). Si mientras se desarrolla la implementación puede identificar rasgos de debilidad en su análisis, entonces puede crear un plan de contingencia (un plan para enfocarse a la victimización reiterada si esto demuestra su necesidad).

<i>Check list del proceso de evaluación</i>	
<i>Componentes de la respuesta</i>	<i>¿Es crítico? ¿Opera como se planeó?</i>
Quien debe actuar	
Unidades policíacas	
Socios gubernamentales	
Grupos de la comunidad	
Negociantes	
Otros	
Tienen capacidad para actuar	
Autoridad legal	
Autoridad local	
Recursos	
Experiencia	
Donde deben actuar	
Día y hora	
Coordinación con otros	
Qué o quiénes reciban la acción	
Personas	
Lugares	
La ejecución de la acción fue apropiada	
Intensidad	
Duración	
Planes de retroalimentación	
Plan de contingencia en caso de falla	
Adaptación	
Cambios externos	

2. Fallaron componentes del proyecto. La lista de una evaluación de proceso muestra que hay muchos aspectos que pueden llevar a un potencial fracaso. Sin embargo, no todos los componentes son igualmente importantes para el éxito. Es más, a veces es posible anticipar los componentes con altas posibilidades de fracaso. Por ejemplo, los grupos de ciudadanos en general son bastante inconsistentes para realizar las tareas que les tocaron. Crear algunas capacidades redundantes y planear acciones para posibles emergencias pueden aliviar las dificultades creadas por el fracaso de algún componente.

3. Los victimarios pueden adaptarse negativamente a su implementación (Paso 12). Algunas formas de adaptación negativa pueden anticiparse para planear su respuesta. Por ejemplo, a veces el desplazamiento geográfico de la delincuencia puede identificarse antes de

la implementación y pueden anticiparse acciones precautorias para inmunizarlos.

4. Surgieron cambios inesperados que afectaron la implementación.

Puede haber un recorte inesperado en el presupuesto de la agencia gubernamental, por ejemplo, forzando a un recorte de las acciones que se iban a aplicar en la solución de un problema. Pero, mientras el problema no se disipe asimismo, el único recurso es alterar lo planeado y adaptarlo.

Para abreviar, es posible planear para evitar algunos eventos inesperados, pero no todos. Parte de la evaluación del proceso debe incluir la revisión de la adecuación de la implementación para los eventos inesperados y también la forma en que los eventos verdaderamente inesperados alteraron la implementación. Una evaluación completa del proceso ayudará a otros a aprender de sus experiencias.