

## 46. Conduzca una evaluación de proceso.

El primer paso crítico en la revisión de un proyecto es conducir una evaluación de proceso. Responder a las preguntas: “¿la intervención se realizó como se planeó y cómo fue alterada durante la implantación?” Como se muestra en la figura, una evaluación de proceso se enfoca en los recursos que fueron empleados por la respuesta (entradas) y las actividades cumplidas con esos recursos (resultados), pero no analiza si la respuesta fue efectiva en la reducción del problema (salidas). Para eso se requiere una evaluación de impacto. Una evaluación de impacto nos dice los cambios que hubo en el problema (pasos 47 al 53).

### PAPEL DE LAS EVALUACIONES DE PROCESO Y DE IMPACTO

Ambos tipos de evaluaciones son necesarios en un proyecto POP. La tabla resume posibles tipos de conclusiones basadas en los hallazgos de ambos tipos de evaluación. A) la respuesta fue implantada de acuerdo a lo planeado y no hay otras explicaciones razonables para el declive del delito. Así que hay evidencia creíble de que la respuesta causó la reducción. B) la respuesta se implantó conforme lo planeado, pero no hubo una reducción en el problema. Así que hay evidencia creíble de que la respuesta fue inefectiva.



¿Pero qué pasa cuando la respuesta no fue implantada como se planeó? En este caso, es difícil llegar a una conclusión útil. C) si el problema declinó, podría significar que la respuesta fue accidentalmente efectiva o que hubo algún otro factor responsable. D) si el problema no declinó, no existe ninguna conclusión de utilidad posible. Quizás, la respuesta implantada falló

y la respuesta original habría sido efectiva o tampoco lo habría sido. A menos que la respuesta planeada sea implantada, es difícil aprender de una evaluación de impacto.

Una respuesta es una compleja pieza de maquinaria con una variedad de componentes, cualquiera de los cuales puede fallar (paso 45). Una evaluación de proceso examina la

forma en que trabajaron esos componentes y si fueron aplicados con éxito. La lista de verificación de una evaluación de proceso resalta las preguntas que usted debe hacer.

Interpretación de resultados en las evaluaciones de proceso y de impacto			
Resultados de la evaluación de impacto	Resultados de la evaluación de proceso		
		Respuesta implantada como se planeó	Respuesta implantada diferente a lo planeado
	Problema declinado sin otra causa aparente	A. Hay evidencia de que la respuesta declinó el problema	C. Se sugiere que la respuesta fue accidentalmente efectiva o que otros factores pudieron causar su declinación
	El Problema no declinó	B. Hay evidencia de que la respuesta fue inefectiva	D. Se aprendió poco

La agenda de actividades en la respuesta a un problema es crítica. Por esta razón, es de utilidad crear un proyecto de línea de tiempo que muestre cuando van a implantarse los componentes clave. También es útil mostrar cuando ocurren otros eventos inesperados y observar la publicidad relativa al proyecto para verificar beneficios anticipados (paso 52).

Aunque los eventos inesperados pueden forzar modificaciones en la respuesta, algunos de ellos pueden anticiparse al tomar en cuenta las fallas que puedan surgir con la respuesta. Algunas posibles respuestas para ello son las siguientes:

1. Pudo haber una comprensión inadecuada del problema. Es posible que se haya prestado poca atención a las víctimas reiteradas, por ejemplo. Esto puede ser ocasionado por condiciones inválidas acerca del problema o un análisis insuficiente (usted no buscó la victimización reiterada, por ejemplo). Si al desarrollar una respuesta, se puede identificar a los puntos débiles en el análisis, entonces se pueden crear planes de contingencia (un plan que integre a la victimización reiterada podría probar la necesidad de considerarla).
2. Hubo fallas en componentes del proyecto. Las listas de verificación de la evaluación de proceso muestra que hay muchos puntos potenciales de fallas. Sin embargo, no todos son igualmente importantes para el éxito. Más aún, a veces es posible anticipar los componentes con más posibilidades de falla. Por ejemplo, los grupos de ciudadanos en general son muy variables en su habilidad para hacerse cargo de tareas. El construir sobre la redundancia o formular planes de apoyo puede mitigar las fallas en los componentes.

3. Los agresores podrían reaccionar negativamente a la respuesta (paso 11). Algunas formas de adaptación negativa pueden ser anticipadas y prepararse para ello. Algunas ocasiones los lugares de desplazamiento geográfico pueden identificarse antes de la respuesta y por ejemplo, acciones de protección en avanzada pueden formularse para inmunizarlas.
4. Existen cambios externos inesperados que tienen un impacto en la respuesta. Por ejemplo, puede ser interrumpido el presupuesto de una agencia asociada, forzando a cortar su participación en el problema. Como el problema no se disipa por sí mismo, el único recurso es alterar los planes.

Las evaluaciones de proceso requieren información. Esta información provendrá en su mayoría de los miembros del equipo de solución de problemas, por lo que es importante que documenten sus actividades. Las actividades que van a documentar, quien las guarda y a qué nivel de detalle debe ser resuelto mientras se planea la respuesta.

#### Una lista de verificación para evaluar un proceso

*¿Quien se supone va a actuar?*

Unidades de la policía  Actores gubernamentales  Grupos de la comunidad  Empresarios   
Otros

*¿Qué van a hacer?\_\_\_\_\_*

*¿Qué capacidades tienen de actuar?*

Autoridad legal  Autoridad local  Recursos  Experiencia

*¿Cuándo van a intervenir?*

Fechas y horas \_\_\_\_\_ Coordinación con otros \_\_\_\_\_

*¿Quién o qué es el foco de acción?*

Gente \_\_\_\_\_ Lugares\_\_\_\_\_

*¿Fue la acción realizada apropiadamente?*

Tipo\_\_\_\_\_ Intensidad\_\_\_\_\_ Duración\_\_\_\_\_

*¿Existen planes de respaldo para...?*

Planes fallidos  Fallas en componentes  Adaptación  Cambios externos