

Calificaciones & Empleo

n° 85 año 2012

Entre independencia y connivencia, la delicada postura del «evaluador embarcado»

Ahora que las cuestiones relacionadas con la evaluación se han transformado en un tema central, es esencial interrogarse acerca de la postura del evaluador. En efecto, en el marco de los proyectos financiados por el Fondo de experimentación para la Juventud, dicha postura es muy particular porque la acción y la evaluación son concomitantes y en parte están vinculadas. Si la independencia absoluta del evaluador es ilusoria, ¿cómo es posible que éste colabore de manera imparcial?

territorios
evaluación inserción
individuos formación
aprendizaje trabajo
metodología

Jean-Marie **Dubois**
Gérard **Podevin**
(CREM, centro regional
asociado al Céreq para la
región Bretaña)

Proposición del Céreq

Definir un código **deontológico específico** para las «evaluaciones embarcadas».

La evaluación de las políticas públicas reviste diversas formas debido a los métodos que utiliza y también a la manera en la que se integra dentro de un sistema de acciones. Es por eso que la Sociedad francesa de evaluación adoptó en 2003, y actualizó luego en 2006, un Reglamento de evaluación de las políticas públicas y de los programas públicos, que formaliza los principios generales de la evaluación: pluralidad, distancia, competencia, respeto a las personas, transparencia, oportunidad, responsabilidad. Dicho reglamento recuerda que «La evaluación se lleva a cabo de manera imparcial (...) de manera autónoma con respecto a los procesos de gestión y de decisión». El evaluador debe respetar los principios de neutralidad y exterioridad que garantizan una cierta independencia.

En el marco de las experimentaciones sociales emprendidas por el Alto comisariato para la juventud (HCJ) en 2009, manejadas actualmente por el Fondo de experimentación para la juventud (FEJ), la postura que el evaluador debía adoptar resultaba incierta. Las declaraciones del HCJ con respecto al tema parecían ambivalentes: por un lado, se consideraba deseable que el evaluador trabajara conjuntamente con

el experimentador («si la experimentación y la evaluación mantienen una asociación estrecha sólo pueden obtener beneficios») y se les alentaba, según los propios términos de los documentos de encuadre, a tener una cierta «connivencia» a partir del momento mismo de la concepción del proyecto; por otro lado, se solicitaba que la independencia del evaluador estuviera garantizada («La evaluación se efectúa de manera externa e independiente del experimentador»).

La observación de dos experimentaciones sociales que están en curso de evaluación plantea interrogantes acerca de la postura específica del evaluador, la independencia que se le exige, y las limitaciones impuestas por una postura independiente.

La evaluación constitutiva del proceso de experimentación

De una manera innovadora, las experimentaciones del HCJ fueron construidas integrando un protocolo de evaluación desde el momento mismo de su concepción. La calidad de ese protocolo fue determinante en la ●●●

Céreq

Los «Science Insert» y «Les appreneuriales»: dos experimentaciones sociales en la región Bretaña

En el marco de las experimentaciones sociales financiadas por el Fondo de experimentación para la juventud (FEJ), dos universidades de Bretaña experimentan la implementación de acciones innovadoras destinadas a mejorar la inserción profesional de sus estudiantes. El centro asociado regional del Céreq en Bretaña fue elegido como evaluador de ambos proyectos.

Bajo la iniciativa del Servicio orientación-inserción-empresa (SOIE), la universidad de Rennes 1 emprendió en enero de 2010 un proyecto intitulado «Science Insert», que experimenta la aplicación de acciones específicas dedicadas a la inserción profesional de los estudiantes inscritos en el máster de ciencia, tecnología y salud (STS). Estas acciones consisten en realizar módulos de técnicas de búsqueda de empleo/pasantía, un foro de másteres científicos, un anuario de ex-alumnos...

Bajo la iniciativa de su Servicio de formación continua (SFC), la universidad de Bretagne Sud (UBS) se embarcó en diciembre de 2009 en un proyecto denominado «Les appreneuriales: pienso, luego actúo», que experimenta una metodología innovadora referida a la alternancia destinada a los estudiantes inscritos en la licenciatura de lenguas, letras y ciencias humanas de la UBS y en la de actividades físicas y deportivas en la universidad de Rennes 2. El objetivo del dispositivo es permitir que los estudiantes de esas licenciaturas descubran el mundo profesional y mejoren sus condiciones de inserción profesional con la ayuda de realizaciones innovadoras: una Unidad de Enseñanza adaptada, un foro de empresas, un acompañamiento/ un sistema de tutoría reforzado...

●●● selección de los proyectos, transformando a la evaluación en una de las claves del dispositivo. Su rigor metodológico debía garantizar que las enseñanzas que surgieran de ella estuvieran fundamentadas en el plano científico, tuvieran una validez interna y fueran transferibles a otros programas (validez externa).

En los dos casos estudiados, la evaluación es constitutiva del proceso de experimentación. Transcurre a lo largo del proyecto y por esta razón, puede ser asimilada a lo que se denomina evaluación «durante el trayecto». Esta postura es claramente cercana a la de las nuevas generaciones de prácticas evaluadoras, que se desarrollan al mismo tiempo que la acción que buscan enriquecer. El carácter incompleto de las experimentaciones en sus comienzos conduce a asumir esta postura pragmática, que sigue la corriente, que no busca producir resultados inmediatos. La temporalidad considerada resulta por otra parte insuficiente para evaluar los efectos duraderos de los dispositivos estudiados, sobre todo si se desea neutralizar la influencia de factores coyunturales o de efectos combinados inducidos por otros programas.

Es posible asimilar este tipo de evaluación, de manera más general, a los procesos de «búsqueda-acción»: al igual que ocurre con ella, la evaluación en acción se ve enfrentada a una hábil dialéctica que articula implicación y distancia, afectividad y racionalidad, imparcialidad e intermediación.

Atrapado en el proceso de experimentación, el evaluador debe entonces adoptar una postura específica, que resulta difícil de identificar para el responsable del proyecto: no es ni un experto externo, ni un auditor interno que realiza una especie de balance-diagnóstico. Es conveniente

entonces precisar de qué se trata esta postura, que hemos calificado de «evaluación embarcada» (cf. recuadro en la siguiente página), donde se conjugan independencia y solidaridad

Una evaluación neutra e independiente como condición de credibilidad

Los roles del experimentador y del evaluador deben ser claramente diferenciados para garantizar la independencia y la legitimidad de la evaluación. Esta exigencia, aunque no es propia de los casos que usamos aquí como ejemplo, resulta sin embargo particularmente intensa en ellos, en la medida en que exponen en mayor medida al evaluador al riesgo de una connivencia excesiva. En primer lugar, no es posible evaluar de manera objetiva un programa que se ha contribuido a crear. El evaluador debe permanecer neutro y no juzgar la adecuación o el valor de los objetivos estratégicos. No es responsable por lo tanto de la pertinencia o la coherencia de los objetivos. Por otro lado, no es posible garantizar el rigor de los métodos de evaluación si éstos son diseñados o implementados por los responsables del proyecto. El experimentador no debe intervenir, por lo tanto, en la elección de la metodología de evaluación.

La independencia supone entonces que la evaluación sea efectuada por personas y organizaciones que no estén subordinadas o sujetas a los diseñadores o a los realizadores de la acción. Para apreciar más específicamente esta independencia es necesario observar si se respetan tres criterios acumulativos.

La ausencia de conflictos de interés, que tiene que ver con la existencia de un código de deontología o de buena conducta. Implica que ninguna relación o compromiso profesional pasado, presente o futuro puede influenciar el juicio del evaluador e hipotecar la calidad y objetividad del trabajo de evaluación.

La independencia organizacional, que debe asegurar que no exista un vínculo funcional o jerárquico entre el evaluador, los actores que están a cargo del proyecto, y aquellos que toman las decisiones dentro de la organización responsable del proyecto. La confiabilidad de la evaluación depende en gran medida de las condiciones que permiten que los evaluadores que dicen las cosas tal como son disfruten de protección y reconocimiento, alentando de esta manera el rigor y la honestidad. También se debe garantizar **un acceso ilimitado a la información**: debe tener la posibilidad de interrogar a cualquier persona considerada como participante del proyecto y que pueda brindar información sobre su marcha.

Aunque la independencia contribuye a hacer más creíble la evaluación, no es suficiente para garantizar

su calidad. La competencia de los evaluadores, el rigor y la formalización de los métodos empleados, el acceso a los recursos, la voluntad de transparencia, son igual de esenciales. **La independencia de comportamiento** adquirida de esa manera será la que garantice una calidad libre de complacencia y de autocensura.

Pero una independencia total, además de no ser posible, no es deseable y corre incluso el riesgo de ser contraproducente si provoca que se rompan relaciones con los actores del proyecto: ésto limitaría el acceso a las informaciones y paralizaría cualquier proceso de aprendizaje.

Los limitaciones operativas de una independencia extrema

La experiencia adquirida a través de una parte de las evaluaciones llevadas a cabo por el Céreq muestra que garantizar la independencia y la legitimidad del evaluador resulta difícil en muchas ocasiones. En efecto, algunos responsables de proyecto que han contado con poco tiempo para presentar su dossier de candidatura no se han sentido capaces de sostener por sí mismos el dispositivo experimental. Han contactado entonces de forma temprana al evaluador, transformando a éste en un actor significativo dentro de la ingeniería del proyecto. Por otra parte, hay responsables de proyecto que han mostrado mucha curiosidad acerca de la elección de los métodos adoptados por el evaluador, e incluso a veces han intentado influir en dicha elección. En los casos en que se recurrió a una evolución cuantitativa, denominada randomizada, se produjo una ardua negociación entre el experimentador y el evaluador para constituir muestras de prueba y testimonio y para repartir aleatoriamente a los jóvenes en grupos.

Por otro lado, contrariamente a lo que ocurre en una evaluación «ex post», que se realiza después de varios meses de funcionamiento de un programa, la evaluación se desarrolla y se adapta a medida que avanza el proyecto experimental. El evaluador se encuentra en una situación de observación, de recolección y de análisis con respecto a lo que se desarrolla frente a sus ojos durante la fase en que los actores se ponen en movimiento. A menudo debe organizar entrevistas con los responsables del proyecto, los beneficiarios, con terceras partes involucradas... Aunque se esfuerce por adoptar una actitud neutra y distante durante esas entrevistas, su sola presencia introduce sesgos difícilmente controlables.

A las limitaciones que engendra una independencia total se añade el riesgo de que la obtención de financiamiento por parte de un tercer socio se replantee prematuramente, por ejemplo si los resultados intermedios se alejan mucho de los objetivos previstos. La importancia de los temas financieros puede acarrear grandes tensiones con ciertos interlocutores, que se vean obligados a «tapar» la realidad, exagerar los éxitos o minimizar los fracasos. Existe el riesgo, difícil de controlar, de que el experimentador y el evaluador pasen de una connivencia heurística a una complicidad de intereses para conservar los financiamientos previstos. Es posible por lo tanto que el experimentador y el evaluador se hagan mutuamente numerosas concesiones.

De todas maneras, una vez que se superan estas limitaciones y que se abandona la búsqueda de una independencia inalcanzable, es necesario tratar de construir **nuevos modos de interdependencias**. Las relaciones con los responsables del proyecto deben entonces inscribirse dentro de un horizonte de confianza y de comprensión empática. Podemos incluso llegar a decir que una de

El Céreq realiza veintiséis evaluaciones en el marco de las experimentaciones sociales financiadas por el Fondo de experimentación para la Juventud (FEJ).

La colección *Bref del Céreq* comunica regularmente los progresos y los primeros resultados de los diferentes proyectos. El conjunto de éstos debería finalizar a fines de 2012.

¿De qué hablamos cuando hablamos de evaluación «embarcada»?

Esta noción, que implica una «incorporación a bordo de», puede encontrarse en diversos contextos. Está inspirada especialmente en la expresión «embedded reporter», que hace referencia al «periodista embarcado» en una unidad operativa de combate bajo los términos de un acuerdo contractual. El debate vinculado a esta postura gira en torno a la capacidad que tiene el que está «embarcado» de conservar los principios no negociables de neutralidad, exterioridad y libertad de juzgar. La autoridad responsable de la «incorporación», en tanto, garantiza el principio de independencia y asegura la protección del «embarcado».

En el caso de nuestras experimentaciones, la configuración triangular que incluye un actor que financia el proyecto y que no es el responsable político del proyecto evaluado, vuelve más simple y a la vez más complicado el tema de la independencia. En efecto, dicha triangulación actúa favorablemente al minimizar el riesgo de caer en desviaciones inherentes a cualquier situación donde uno de los actores es a la vez el responsable del proyecto y el que encarga la evaluación.

En cambio, permite que se instale una duda acerca de la imparcialidad del evaluador, en la medida en que existe una solidaridad compartida por el experimentador y el evaluador, que están ligados por un mismo destino, en lo que se refiere a las modalidades del «embarque» y a las posibilidades de llegar juntos «a buen puerto». Los convenios plurianuales de experimentación del HCJ atan explícitamente la suerte del evaluador a la del experimentador, ya que si una de las partes falla, está claramente estipulado que dicho convenio podrá ser rescindido. Dicho de otra forma, para seguir con la metáfora, si el experimentador «naufraga», el evaluador «se hunde» con él.



●●● las pruebas del profesionalismo del evaluador consiste en saber articular confianza e integridad, cooperación e imparcialidad.

Interdependencias necesarias para un proceso de aprendizaje

En el marco de los comités de pilotaje, el evaluador tiene la responsabilidad pedagógica de explicar a los responsables del proyecto la elección de sus métodos, los protocolos asociados y los instrumentos utilizados. Como la temporalidad de la evaluación está contractualmente vinculada a la de la experimentación, le es posible rendir cuentas con regularidad del avance de sus acciones y de los **resultados intermedios**. El responsable del proyecto puede así re-apropiarse, en mayor o menor medida, de las constataciones y los análisis propuestos, para cambiar, reorientar o profundizar el curso de las acciones, para modificar ciertas prácticas o incluso para crear nuevos instrumentos. Los tipos de argumentaciones que se intercambian entre los actores del proyecto, al igual que la comunicación dentro de **los comités de pilotaje**, determinan la posibilidad de que se establezca una confianza recíproca entre el evaluador y el experimentador. Permiten que los roles, los campos de acción, los instrumentos respectivos, se diferencien claramente y sean aceptados, y que se puedan evitar eventuales superposiciones y redundancias en las acciones, especialmente en lo referido a las encuestas realizadas a los públicos beneficiarios del proyecto.

Rápidamente entonces, el experimentador y el evaluador se van a transformar en **co-constructores y co-responsables** de aplicar las condiciones necesarias para la evaluación del dispositivo. Esto ocurre en el caso de la implementación de instrumentos que van a contribuir a estructurar el proceso evaluador («árbol de objetivos») que permite reinterpretar e integrar dentro de una jerarquía los diferentes objetivos estratégicos y operativos (en un «logigrama» que da cuenta de la fabricación de la acción...). Estos diferentes instrumentos deben poder ser aplicados en el marco de interacciones donde los actores del proyecto justifiquen la calidad de sus elecciones y la coherencia de las mismas.

En definitiva, la singular postura del «evaluador embarcado» desemboca en una paradoja: por

un lado, su independencia se refuerza cuando está asociada, como en este caso, a relaciones triangulares; por el otro, el propio juego de esta inmersión en la acción constituye una amenaza para ella. Esta paradoja puede resolverse si se manejan las numerosas interdependencias acordadas entre el evaluador y el experimentador dentro de un necesario proceso de aprendizaje. Permanecen intactas entonces dos cuestiones: la relativa a la predisposición de los actores a respetar **un código ético de buena conducta**, que en gran medida sigue siendo implícito, y la de la confianza mutua en la voluntad y la capacidad de cada uno de ellos para respetar la independencia de espíritu y la autonomía de acción del otro, cuestión que es tan incierta como la primera. En ausencia de un dispositivo operativo obligatorio que se imponga a las partes y que garantice la efectividad de estos principios y, por lo tanto, la legitimidad de la evaluación, ambas cuestiones son, por supuesto, muy peligrosas. La administración de la prueba está a cargo entonces del experimentador, que debe rendir cuentas de la efectividad de sus realizaciones pero también del evaluador, que debe convencer de la pertinencia de su postura y negarse a seguir una lógica de consejos normativos, privilegiando en cambio el diálogo y la colaboración.

Entendida de esta forma, la evaluación sólo puede ser un proceso cognitivo y de apropiación, por parte de los actores, de la reflexión sobre las prácticas y los resultados. **El evaluador debe caracterizarse por la moderación de su gestión y no inscribirse en una relación de conflicto que desembocará inevitablemente en el fracaso de la evaluación.** Este principio regulador se observa hoy en día dentro de la European Evaluation Society, en los reglamentos de la SFE o de la SWEP por ejemplo, y se inscribe perfectamente, tanto en el plano europeo como en el plano nacional, en la triple lógica de la acción pública, la democracia, y el debate científico. Toma en cuenta además, de una manera razonable, la pluralidad de los intereses en pugna y la diversidad de los puntos de vista que se expresan sobre la acción evaluada. Las enseñanzas que pueden obtenerse de las experimentaciones sociales son entonces constitutivas y emblemáticas del debate general que existe acerca de la evaluación como instancia de toda gobernanza que tiene intenciones de renovarse. ■

Para saber más

- «Éléments pour une sociologie de l'évaluation des politiques publiques en France», J.- C. Barbier, *Revue française des affaires sociales*, 1/2010.
- *Connaissance et action publique*, M. Baslé, Economica, 2010.
- L'évaluation qualitative: objectiver sans compter, S. Divay, *Bref* n° 286, junio 2011.
- «La "recherche-action": un processus d'émancipation et d'apprentissage pour et par l'évaluation», N. Beaupère et G. Podevin, in *Evaluation et données longitudinales, quelles relations*, Relief n°30, Céreq, 2010.
- «Processus évaluatif d'une recherche-action et démarche prospective: quelles convergences?», G. Podevin, IWEPS, *Reflets perspectives de la vie économique*, T-L 2011.

SFE: Sociedad francesa de evaluación

SWEP: Sociedad valona de evaluación y prospectiva

C&E n° 85 ● Año 2012

Documento de trabajo resultado del Convenio entre el Centre d'études et de recherches sur les qualifications (**Céreq**) de Francia y el Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (**Ceil-Piette**) del Conicet, Argentina.

Título original: «Entre indépendance et connivence, la délicate posture de "l'évaluateur embarqué"», *Bref* 294-1, noviembre de 2011.

Director de la publicación
Alberto Lopez

Compaginación:
Pauline Tribout

Traducción
Irène Brousse

Supervisión técnica
Julio C. Neffa

Céreq: 10, place de la Joliette - BP 21321 - 13567
Marseille Cedex 02, Francia.
Tel. 04 91 13 28 28; Fax 04 91 13 28 80;
<http://www.cereq.fr>

Ceil-Piette (Conicet): Saavedra 15 P.B. - CP 1083
- Buenos Aires, Argentina.
Tel./Fax (5411) 4953 7651/9853;
e-mail: publicaciones@ceil-conicet.gov.ar;
<http://www.ceil-piette.gov.ar>

ISSN 2119-0526



Ministère du Travail
de l'Emploi, de la Formation
Professionnelle et du Dialogue social