

***RA***

***YUE***

***LA***

un ——— ejercicio  
de reflexión y  
comprobación para  
h a c e r  
una evaluación  
c o n s c i e n t e



*Versión online (2026)*

Juan Andrés Ligeró Lasa, Alma Porta Lledó, Nuria Muñoz Muñoz y María Bustelo Ruesta, 2019.

Diseño e ilustraciones: Alma Porta Lledó.

Corrección: Nuria Muñoz Muñoz y Amparo Porta Chiralt.

Exclusivamente realizado con tipografías e iconos libres con especial agradecimiento a Iconoclasistas.

Means Publicaciones - Means Evaluación S.L., Madrid, 2019.

Calle Minas, 30. 28004, Madrid.

W B : [www.meansevaluacion.com](http://www.meansevaluacion.com)

E M : [means.publicaciones@meansevaluacion.com](mailto:means.publicaciones@meansevaluacion.com)

T F N : (+34) 91 521 20 47

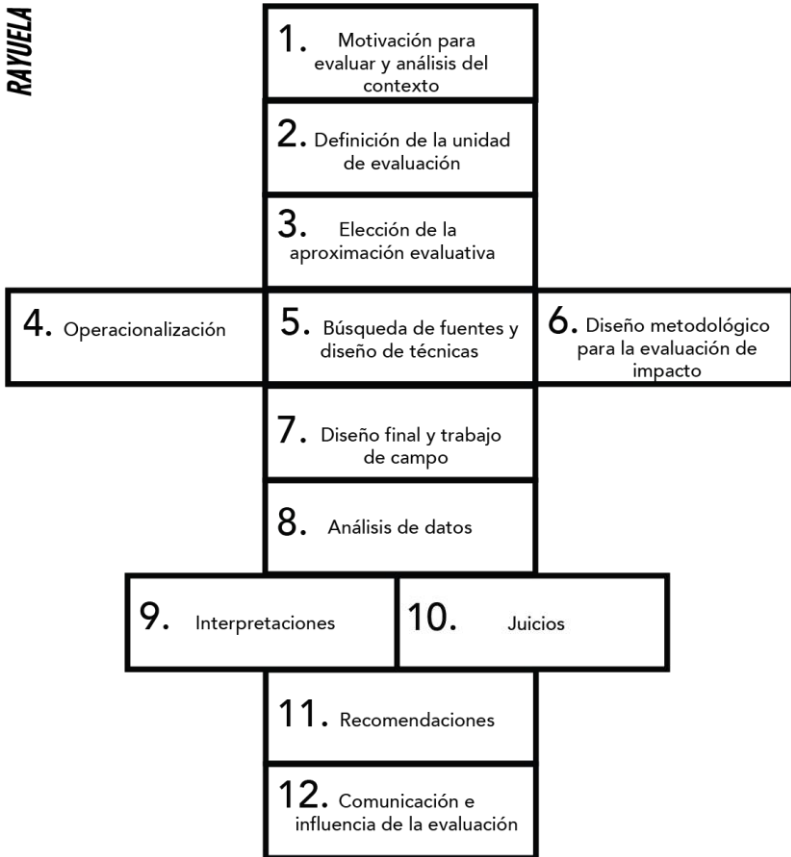
ISBN: 978-84-09-18231-2

Depósito legal: M-11421-2020



Esta idea se presentó originalmente como un póster en la 13th European Evaluation Society Biennial Conference (2018) en Tesalónica (Grecia), bajo el título de “The hopscotch of evaluation. A re-thinking check-list to do an oriented evaluation”.

La propuesta surgió por primera vez como un esquema, en el marco del Máster Propio en Evaluación de Programas y Políticas Públicas (Universidad Complutense de Madrid), para diseñar, repensar y revisar la implementación de los procesos evaluativos.





¿Hay una sola manera de evaluar?

¿Todos los métodos llevan a los mismos productos de evaluación?



P R E

F A C I O

*¿Qué es esto?*

Esto es un marco integral para diseñar y realizar evaluaciones de manera consciente.

A través de una secuencia de 12 pasos -como el juego de la rayuela (*hopscotch*, en inglés)-, el proceso de evaluación se convierte en un ejercicio consciente de la diversidad de opciones, productos y usos. En cada paso se muestran las principales preguntas (Q1, Q2, etc.) y respuestas (A1, A2, etc.), lo que permite a la evaluadora escoger entre las diferentes alternativas de cada fase del proceso evaluativo. El producto final es un diseño de evaluación sensible y, por lo tanto, específico y conciso.

*¿Por qué lo hacemos?*

La propuesta surge de la necesidad de contar con un marco teórico y metodológico que permita incorporar, desde una perspectiva integradora y holística, las diversas posibilidades, debates y enfoques, al diseñar, encargar o al revisar críticamente una evaluación.

*¿Todos los métodos conducen a los mismos productos de evaluación?*

Aunque en la práctica puede haber modelos hegemónicos o predominantes, en teoría no hay una sola forma de evaluar. Cuando hablamos de evaluación, estamos hablando de una disciplina que tiene una larga trayectoria histórica con discusiones metodológicas y reflexiones continuas. Esta disciplina ha generado una amplia variedad de enfoques metodológicos.

Como prueba de la diversidad de la disciplina, nos remitimos a la clasificación desarrollada por Stufflebeam con 22 grandes enfoques evaluativos o la de Marvin Alkin, que colocó cuidadosamente a los/las autores/as en su árbol de la evaluación. Hay varios enfoques, autores/as y escuelas que piensan y trabajan de manera diferente.

Trabajar con un enfoque u otro no es inocuo. De hecho, cada elección conduce a diferentes productos que tienden a determinados usos y responden a propósitos específicos de evaluación o necesidades de información.

Realizar evaluaciones siempre de la misma manera, sin tener en cuenta otras alternativas que podrían ajustarse mejor al contexto, puede acabar siendo un ejercicio disonante. Se corre el riesgo de perder utilidad o incluso se pueden causar efectos no intencionados. Si no somos

conscientes de las decisiones clave del proceso, podríamos estar alejándonos de los principios éticos de la disciplina. El diseño de una evaluación debería ser un ejercicio consciente, que reflexione sobre las posibilidades y limitaciones de cada opción.

Además, esta toma de decisiones no solo se limita a grandes cuestiones sobre los enfoques metodológicos, sino que, en muchos casos, implica elecciones de menor alcance en todas las etapas del proceso.

Nos inspiramos en el *Responsive Clock* de Stake, en el *Rainbow Framework* de Better Evaluation, en la lista de verificación de la evaluación orientada al uso (UFE) o en las secuencias propuestas por Alkin, entre otros marcos de referencia, pero proponemos una perspectiva comprensiva para integrar los conceptos y debates principales que ha proporcionado el desarrollo histórico de la disciplina.

*¿Cuál es el valor añadido?*

Lo que se presenta no es una aproximación en sí misma. Es un esquema que permite trazar las preguntas y los criterios para discernir entre las opciones metodológicas y técnicas ofrecidas por la disciplina, facilitando la reflexión sobre el diseño de la evaluación de acuerdo con los criterios de usabilidad y utilidad.

El valor añadido de este marco es su orientación holística hacia los enfoques teóricos, la adaptación para cada encargo y la conceptualización del rol de la evaluadora como profesional que toma decisiones o ayuda a otras a tomar las decisiones sobre cuáles son las opciones más adecuadas.

Madrid, septiembre de 2019

I N S T R U

C C I O

N E S

Vamos a empezar.

En primer lugar, debes pensar en una evaluación que quieras implementar o analizar.

Después, tienes que hacerte las preguntas que se plantean a lo largo del texto y, por supuesto, tienes que responderlas. En cada momento, también te ofrecemos una posible orientación sobre las respuestas, así como referencias a otros materiales.

Recomendamos que anotes las respuestas en un cuaderno, así puedes aplicar las recomendaciones u orientaciones para tu caso en concreto.



FASE 1.

ENCARGO, MOTIVACIÓN PARA  
EVALUAR Y ANÁLISIS DEL  
CONTEXTO

# Q1. ¿evaluar para qué?

## A1

Debes definir cuál es la motivación que empuja a hacer la evaluación. Diferentes autores/as proponen diferentes ideas, pero se puede encontrar un corpus común de propuestas. Resumiendo, podemos identificar 7 propósitos que podrían justificar o legitimar un proceso de evaluación:

1. El enjuiciamiento sumativo que fundamenta y apoya la gran toma de decisiones sobre el programa.
2. El ejercicio de rendimientto de cuentas público (*accountability*).
3. La mejora de los programas.
4. El desarrollo de capacidades y aprendizajes de las organizaciones o sistemas sociales donde se desenvuelve la intervención.
5. Una mayor comprensión sobre el programa.
6. La generación de conocimiento teórico sobre los patrones de la intervención.
7. La promoción de la justicia y la equidad.

Jennifer Greene (2007: 18) sintetiza estas grandes intenciones en 4 ideas generales:

- Fundamentar la toma de decisiones y el rendimiento de cuentas (responsabilización, *accountability*).
- La comprensión en profundidad y contextualizada del programa y sus prácticas.
- La mejora del programa y el desarrollo organizacional.
- Promover más justicia y equidad en el programa y en el contexto en el que se evalúa.

Podemos conectarlos entre sí en el mismo esquema (Ligero, 2019):

fundamentar la toma de decisiones y el rendimiento de cuentas (responsabilización, <i>accountability</i> )	enjuiciamiento sumativo que fundamenta y apoya la gran toma de decisiones sobre el programa
	el ejercicio de rendimiento de cuentas públicos ( <i>accountability</i> )
la comprensión en profundidad y contextualizada del programa	el incremento de la comprensión sobre el programa
	la generación de conocimiento teórico sobre los patrones de la intervención
la mejora del programa y el desarrollo organizacional	la mejora de los programas
	el desarrollo de capacidades y aprendizajes de las organizaciones o sistemas sociales donde se desenvuelve la intervención
promover más justicia y equidad en el programa y en el contexto en el que se evalúa	la promoción de la justicia y la equidad

Greene (2007: 18) relaciona, además, los propósitos con los diferentes actores que podrían estar involucrados en el proceso de evaluación:

PROPÓSITOS EVALUATIVOS	ACTORES QUE LOS REQUIEREN
toma de decisiones y rendimiento de cuentas (responsabilización, <i>accountability</i> )	responsables políticos u otros actores con capacidad de decisión
mejora del programa y desarrollo organizacional	dirección u otros/as responsables de las operaciones habituales del programa
comprensión del programa	personal del programa y, a veces, también participantes
justicia y equidad social	participantes, sus familias y la comunidad

Tienes que identificar el propósito que está impulsando tu proceso de evaluación. Tal vez podrían ser varios, pero cuidado. Tal y como escribe Weiss (1998: 33): “La evaluación para todo propósito es un mito. [...] De hecho, algunos propósitos son incompatibles con otros.”

Entonces, *¿para qué evalúas?*

Si no encuentras ninguno de los elementos expuestos, debes repensar la tarea. Vuelve a la fase 1.

## FASE 1 - BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Greene, J. (2007). *Mixed methods in social inquiry*. Nueva Jersey, John Wiley & Sons.

Ligero, J. A. (2019). “Secuencia y posibilidades de la evaluación”. *Materiales docentes. Máster Propio en Evaluación de Programas y Políticas Públicas*, UCM.

Löffler, E. (1996). *La modernización del sector público desde una perspectiva comparada*. Madrid, INAP.

Monnier, E., y Duran, P. (1992). “Le développement de l'évaluation en France: nécessités techniques et exigences démocratiques”. *Revue Française de Sciences Politiques, separata*, vol.42, n° 2.

Patton, M. Q. (2008). *Utilization –Focused Evaluation*. The New Century Text. Thousand Oaks, SAGE.

Stufflebeam, D. (2000). “Lessons in Contracting for Evaluations”. *The American Journal of Evaluation*. 21(3), (pp. 293-314).

The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994). *The program Evaluation Standards: How to Assess Evaluations of Educational Programs*. Thousand Oaks, SAGE.

Weiss, C. (1998). *Evaluation*. Upper Saddle River, Prentice Hall.

FASE 2.

# DEFINICIÓN DE LA UNIDAD DE EVALUACIÓN

## Q2.1 ¿qué tipo de objeto es la evaluanda?

### A2.1

/ Programas, proyectos, planes o políticas.

/ Servicios, organizaciones, empresas, entidades.

/ Iniciativas legislativas, estrategias.

/ Cualquier tipo de acción o de organización con cierto grado de estructura.

**\*\*¡Recuerda! No evaluamos productos ni personas.**

Si tu evaluanda no está incluida en este listado, tal vez estás haciendo otro tipo de ejercicio, pero no una evaluación. Tendrás que repensar tu respuesta.

## Q2.2 ¿qué dimensiones o aspectos de la evaluanda quieres evaluar?

### A2.2

/ Resultados / *outcomes* (cambios en las personas).

/ Procesos (implementación).

/ Estructura (*inputs*, entradas).

/ La evaluanda en su conjunto (perspectiva sistémica, integral).

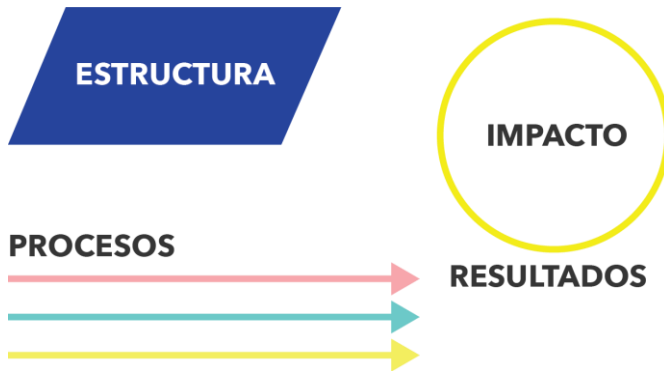
La evaluación debe estar centrada en el programa. No solo existen los resultados y, por supuesto, tampoco existen solo los procesos.

Incluso si solo quieres evaluar los resultados, te recomendamos que trates de comprender el objeto completo.

Para comprender la evaluanda, puedes sintetizar los elementos clave del objeto y organizarlos en un modelo lógico. Toda la información extraída se puede organizar en

un gráfico sistémico con diferentes dimensiones (p.ej.: resultados / *outcomes*, procesos y elementos estructurales).

Ejemplo. Modelo lógico desde una perspectiva sistémica.



### **/ identificación de resultados/*outcomes***

Tienes que identificar los *outcomes* o resultados reales. Recuerda que los resultados son cambios de la población (*lo que hace* el programa pertenece al ámbito de la implementación). Puede ser de utilidad hacerse la siguiente pregunta:

*¿qué cambios en la población quiere lograr el programa o proyecto?*

Si identificas diferentes niveles de resultados, el nivel inferior debe considerarse como la condición lógica que causa el resultado del nivel superior.

## **/ mapear procesos**

La evaluanda hace cosas, realiza actividades. Y estas actividades deben conducir a los resultados. No se pueden comprender las causas de los resultados exitosos o fallidos si no se conocen las cadenas lógicas de la implementación.

Para identificar la implementación puede ser de utilidad hacerse la siguiente pregunta:

*¿qué cosas hace la evaluanda?*

## **/ delimitar los elementos estructurales clave**

Es necesario señalar los aspectos estructurales que realmente influyen o condicionan la ejecución de los procesos y, por lo tanto, el logro de los resultados. Debes describir y esbozar cómo es la dimensión estructural (p.ej., 38.000€ para actividades).

Para identificar los elementos estructurales, la siguiente pregunta puede ser de utilidad:

*¿qué recursos o qué medios tiene la evaluanda?*

## **/ la evaluanda como un todo integrado**

Puedes presentar la evaluanda en un texto, en un gráfico o en cualquier tipo de archivo que recoja una perspectiva sistémica (p.ej.: resultados, procesos y elementos estructurales).

El modelo debe mostrar los vínculos causales entre estructura, procesos y resultados. Se trata de un esquema que facilita la comprensión del programa que se está evaluando.

Al final, debes ser capaz de entender la evaluanda como un todo, como un sistema.

La tarea termina cuando puedes de responder las siguientes preguntas:

*¿entiendes las relaciones causales que asume la evaluanda?*

*¿puedes explicar la teoría del programa de la intervención?*

Si no eres capaz, tienes que revisar la fase 2.

## FASE 2 – BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Better Evaluation (página web).

Blas Aritio, F. (2003). “Evolución histórica del estudio del comportamiento organizacional”. En Gil Rodríguez, F. y Alcover, C.M. (coord.). Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Madrid, Alianza Editorial.

Chen, H. (1990). Theory-driven Evaluations: A Comprehensive Perspective. Newbury Park, SAGE.

Junta Castilla y León (2004). Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos. JCyL.

Ligero, J.A. (2016). “Dos métodos de evaluación: criterios y teoría del programa”. En CAF (ed.) La evaluación de políticas. Fundamentos conceptuales y analíticos. Argentina, CAF.

Ligero, J.A. (2017). Tres métodos de evaluación de programas y servicios. Juicios finales sumativos, teoría del cambio y evaluación orientada a los actores implicados. Madrid, Means Evaluación.

NORAD (1993). Manual Enfoque de Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos. IUDC y FCEEAL.

Rogers, P. (2007). “Theory-based evaluations: Reflections ten years on”. En New Directions for Evaluation, nº 114, pp. 63–67).

Russon, C. (2017). Theory of Change. Guidance Note. Ginebra, ILO. (disponible online)

W.K. Kellogg Foundation (2004). Evaluation handbook. W.K. Kellogg Foundation. (disponible online)

Weiss, C. (1997). “Theory-based evaluation: Past, present, and future”. En *New Directions for Evaluation*, n° 76 (pp. 41-55)

Weiss, C. (1998). *Evaluation*. Upper Saddle River, Prentice Hall. Capítulo 3.

FASE 3.

ELECCIÓN DE LA  
APROXIMACIÓN EVALUATIVA

## Q3.1 ¿eres consciente de la aproximación / modelo que vas a usar?

Y cuando decimos *aproximación*, nos referimos a una aproximación evaluativa específica, a lo que Guba y Lincoln (1989: 39) se referían como *organizadores previos*.

Todas las evaluaciones están conformadas por una aproximación específica, incluso si no es de forma explícita o si la evaluadora lo da por sentado.

### A3.1

#### 4 (+1) Aproximaciones (Bustelo y Ligeró, 2017)

/ 1. Orientada a *stakeholders* / 2. Evaluación basada en la teoría / 3. Cambio crítico o paradigma transformador / 4. Juicios sumativos / 4.1 Crítica y experticia (*criticism and conneisseuship*)

## Ramas del árbol de la evaluación de Alkin (2004)

1. Uso / 2. Métodos / 3. Valor

## 22 Modelos de Evaluación de Stufflebeam (2001)

PSEUDOEVALUACIONES: 1. Estudios inspirados en relaciones públicas / 2. Estudios controlados políticamente

APROXIMACIONES EVALUATIVAS ORIENTADAS A MÉTODOS Y ORIENTADAS A TEMAS (CUASI EVALUACIONES O ESTUDIOS): 3. Estudios basados en objetivos / 4. *Accountability* y estudios de pago por resultados / 5. Programas de análisis de objetivos / 6. Evaluación de resultados como evaluación de valor añadido / 7. Pruebas de rendimiento / 8. Estudios experimentales / 9. Sistemas de gestión de información / 10. Análisis coste-beneficio / 11. Audiencia de aclaración / 12. evaluaciones de estudios de caso / 13. Crítica y experticia / 14. Evaluación basada en la teoría / 15. Estudios de métodos mixtos

MEJORA / APROXIMACIONES DE EVALUACIÓN ORIENTADAS A LA RENDICIÓN DE CUENTAS: 16. Estudios orientados a la toma de decisiones / *accountability* / 17. Estudios orientados al/la consumidor/a / 18. Enfoque de acreditación / certificación / \*\* agenda social / enfoques de

incidencia política / 19. Estudios centrados en el cliente (o evaluación sensible) / 20. Evaluación constructivista / 21. evaluación deliberativa democrática / 22. Evaluación centrada en el uso.

Si no identificas la aproximación en la que encaja tu evaluación, estarás perdiendo el sentido del proceso y, además, el producto y el uso que lograrás no serán intencionados.

## Q3.2 ¿has elegido la aproximación según el propósito de la evaluación?

### A3.2

#### Los dos ejes de evaluación, propósitos y metodología

Por ejemplo, EVALSED (UE, 2013) propone la siguiente correspondencia:



En una situación dada, podríamos elegir cualquiera de las aproximaciones, si estas generasen la misma información o significado. Pero, de hecho, seguir una aproximación u otra no es inocuo. Más bien, la elección de una aproximación u otra conduce a diferentes productos,

adecuados a determinados usos y que responden a diversidad de propósitos evaluativos o necesidades informativas.

Necesitas saber qué tipo de productos y usos facilita el modelo que escojas (juicios sumativos, evaluación basada en la teoría, orientada a *stakeholders*, aprendizaje, *accountability*, transformación de la realidad, etc.) y si estos usos coinciden con tu propósito inicial.

En este punto, tienes que preguntarte...

*¿has elegido tu enfoque de acuerdo a los propósitos iniciales?*

### FASE 3 – BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Alkin, M. (2004). *Evaluation Roots: A Wider Perspective of Theorists' Views and Influences*. Thousand Oaks, SAGE.

European Commission (2013). *EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development*. Bruselas, European Commission.

Guba, E. y Lincoln, Y. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, SAGE.

Ligero, J.A (2017). *Tres métodos de evaluación de programas y servicios: juicios finales sumativos, teoría del cambio y evaluación orientada a los actores implicados*. Madrid, Means Evaluación.

Ligero, J.A. (2015). "Usos y críticas de los test estandarizados en los sistemas educativos". *Ámbitos de Psicopedagogía y Orientación*, nº43.

Patton, M. Q. (2008). *Utilization –Focused Evaluation*. The New Century Text. Thousand Oaks, SAGE.

Stake, R. (2006). *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. Barcelona, Graó.

Stufflebeam, D. (2001). "Evaluation Models". *New Directions for Evaluation*, 2001(89) (pp.7-95).

Stufflebeam, D., Madaus, G., Kellaghan, T. (eds.) (2002).  
Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human  
Services Evaluation. Nueva York, Kluwer Academic.

# FASE 4.

## OPERACIONALIZACIÓN

PREGUNTAS, CRITERIOS, INDICADORES Y SISTEMAS DE MEDIDA

*La evaluación consiste en hacer buenas preguntas y responderlas bien.*

María Bustelo

## Q4.1 ¿eres consciente de dónde vienen tus preguntas de evaluación?

### A4.1

#### **Diferentes fuentes para obtener preguntas de evaluación**

/ *Stakeholders*: responsables políticos/as u otros actores/as con capacidad de decisión, dirección u otros/as responsables de las operaciones habituales del programa, personal y, a veces, participantes y la comunidad en la que se inserta el programa. O tú misma, o todos los actores y actoras implicadas.

/ Identificación de preguntas evaluativas en función de la definición de la Teoría del Cambio (ToC): objetivos / resultados, procesos, elementos estructurales, etc.

/ Criterios estandarizados: por ejemplo, impacto, eficacia, eficiencia, relevancia, viabilidad, cobertura, inalienabilidad, EBDH, etc.

/ Otros...

## **Criterios para revisar las preguntas de evaluación**

Las preguntas son requerimientos de información que implican una valoración sobre la intervención o sus efectos. Por ejemplo:

/ ¿Se ha conseguido que las jóvenes adquiriesen los conocimientos?

/ ¿La metodología docente es adecuada?

/ ¿Existe una visión compartida de lo que es la cooperación entre el personal técnico de los países locales y receptores/as del programa?

/ ¿El profesorado está lo suficientemente cualificado?

/ ¿Aumentan las oportunidades para que los actores culturales locales vayan al extranjero?

/ ¿Están las mujeres más empoderadas?

/ ¿Están los procedimientos bien ejecutados?

/ ¿El proceso de gobernanza ha sido participado?

Es conveniente tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- I. Las preguntas deben implicar una valoración y no una mera indagación sobre algún aspecto del objeto.
- II. Las preguntas tienen que estar dirigidas al programa (o a su relación con las necesidades sociales) y no a sucesos o dinámicas sociales, ya que esto sería otro objeto de estudio, más propio de la investigación.
- III. No deben ser indicadores, deben dejar claro las cuestiones que se quieren evaluar indistintamente de que se especifique o no cómo se van a medir.
- IV. No importa lo sencillas que suenen.

## Q4.2 ¿has diseñado un sistema específico de recogida de datos / información para responder a todas las preguntas?

### **A4.2**

Todas las preguntas deben ser respondidas. “La evaluación consiste en hacer buenas preguntas y responderlas bien” (Bustelo). Por lo tanto, debes diseñar indicadores y sistemas de información para cada una de las preguntas de evaluación.

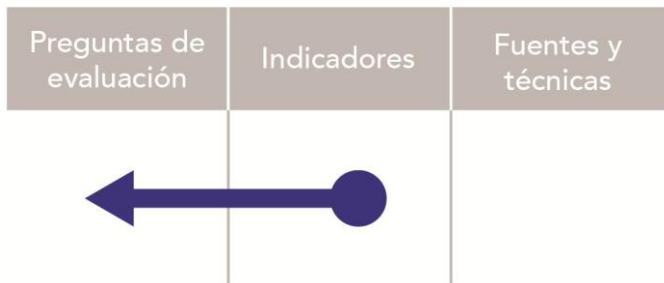
El producto final se puede presentar en un gráfico o en una matriz, herramienta que vincula las preguntas de evaluación con el indicador y la técnica correspondiente.

### **Criterios para revisar la elaboración de indicadores**

Se debe definir, al menos, un indicador para cada pregunta. Puede haber diversos indicadores, más o menos directos, para contestar a una misma cuestión. Los criterios para revisar indicadores son:

- I. ¿El indicador corresponde con claridad a una pregunta de evaluación?
- II. ¿Es una variable empírica? Si es así, no requiere de una mayor especificación (solo aplicar la técnica)
- III. Revisar la validez del constructo. Los principios, según Campbell (en Cook, 2004), para revisar la validez son:
  - a. Similitud próxima con el concepto
  - b. Heterogeneidad de irrelevancias
  - c. Validez discriminante
  - d. Explicaciones causales
- IV. ¿Existe un sistema mejor para aproximarse al concepto?

Ejemplo. Matriz de evaluación



Si no has previsto fuentes de información y técnicas para todas y cada una de tus preguntas de evaluación, es que todavía no has terminado tu trabajo.

## FASE 4 – BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Alkin, M. (2004). *Evaluation roots*. Thousand Oaks, SAGE.

Cook, T. (2004). *Causal Generalization: How Campbell and Cronbach Influenced My Theoretical Thinking on this topic, Including in Shadish, Cook, and Campbell*. In M. Alkin (ed.) *Evaluation roots* (pp.88-113). Thousand Oaks, SAGE.

Johnston, L., Bachman, J., O'Malley, P. y Schulenberg (2011). *Monitoring the future. National Results on Adolescent Drug Use*. University of Michigan, Institute for Social Research.

Ligero, J.A (2017). *Tres métodos de evaluación de programas y servicios: juicios finales sumativos, teoría del cambio y evaluación orientada a los actores implicados*. Madrid, Means Evaluación.

Ligero, J.A., Espinosa, J., Mormeneo, C. y Bustelo, M. (2014). *Diferentes aproximaciones para la evaluación con perspectiva de género y Enfoque basado en Derechos Humanos*. Madrid, MAEC.

Mathie, A. (1997). "Stakeholder participation in evaluation: How important is diversity?". En *Evaluation and Program Planning Review*, vol. 20, n°3, (pp.279-285).

Stufflebeam, D. y Shinkfield A. (1987). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Madrid, Paidós/MEC.

UD-NORAD (1997). Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Madrid, IUUC-UCM.

Weiss, C. (1983). "Toward the future of stakeholder approaches in evaluation". En *New Directions for Program Evaluation*, n° 17 (pp.83-96).



FASE 5.

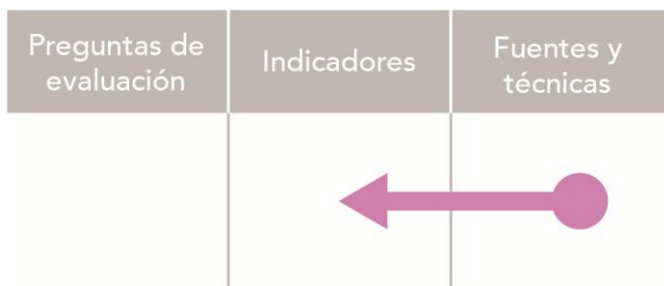
BÚSQUEDA DE FUENTES Y  
DISEÑO DE TÉCNICAS

## Q5.1 ¿has previsto fuentes / técnicas específicas para cada indicador?

### A5.1

Necesitas tener un sistema completo de recogida de datos. Para ello, todos los indicadores deben estar vinculados al menos con una fuente o técnica. Las técnicas deben proporcionar la información que el indicador requiere.

Ejemplo. Matriz de evaluación



## Listado de técnicas habituales en evaluación

/ Encuesta.

/ Observación.

/ Entrevista.

/ *Focus group*.

/ Grupo de discusión (la especificidad española del *focus group*; ver Ibáñez, 1979).

/ Historia de vida.

/ Registros.

/ Análisis de la producción audiovisual y análisis socio-espacial.

/ Análisis documental y fuentes secundarias (podría ser cualquiera de las técnicas expuestas anteriormente).

Todas estas técnicas pueden ser tanto fuentes primarias como secundarias, según si la información ya ha sido producida o la producimos en el proceso de evaluación.

## Q5.2 ¿has escogido la técnica más apropiada para el tipo de información que necesitas para responder a las preguntas?

### A5.2

Las técnicas de recogida de información se adecúan mejor a unos u otros propósitos. Las informaciones son de diferente naturaleza, por lo que necesitas herramientas específicas para obtener los datos.

Podemos encontrar varios ejes para clasificar las técnicas como, por ejemplo, los que siguen:

### **Técnicas cuantitativas y cualitativas**

El enfoque cuantitativo se refiere a las técnicas que operan cuantificando, es decir, los datos se expresan en números y se tratan mediante un análisis agregado. Esta visión trabaja con la realidad social a través de variables, que

permiten el tratamiento de la información a través de procedimientos estadísticos.

El enfoque cualitativo analiza categorías, valoraciones, motivaciones, estructuras y disposiciones de personas y grupos sociales ante una realidad social dada, en lo que también se ha denominado perspectiva estructural (ver Ibáñez, 1994).

### **Técnicas estructuradas y no estructuradas.**

Una opción es diseñar la investigación basándote en tus ideas previas. En este caso, las herramientas y los métodos los diseñarás de acuerdo con tus esquemas. De esta forma, encontrarás lo que buscas. Esta opción se llama investigación *estructurada*.

Otra opción es dejar que la gente te cuente lo que ve y piensa. Tus herramientas y métodos deberían permitirte escuchar la realidad e ir a donde la gente quiera llevarte. Así, es posible encuentres cosas inesperadas, diferentes y nuevos significados. Este enfoque se llama no estructurado. (*¿pulling vs. pushing?*).

Piensa en ello:

*¿cuál es el objetivo de tu evaluación? ¿encontrar lo que buscas o conocer cosas nuevas?*

## Q5.3 ¿has previsto técnicas cualitativas, cuantitativas o ambas (métodos mixtos)?

\*\*(!Muy recomendable!)

### A5.3

#### Triangulación

Busca coincidencias y divergencias arrojadas por los resultados provenientes de diferentes métodos.

En 1970, Denzin usó el término *triangulación* (habitual en la navegación y la estrategia militar) como una metáfora que remarca la necesidad de combinar varias fuentes o perspectivas de investigación, para ser capaces de detectar con mayor precisión la localización de un determinado objeto o fenómeno social y recoger con mayor amplitud las diferentes dimensiones que lo componen. Este autor define la triangulación como una perspectiva donde “múltiples observadores, perspectivas teóricas, fuentes de datos y metodologías son combinadas”.

La idea también se apoya en el supuesto planteado por Jick en el que cualquier sesgo inherente a una fuente particular de datos, investigador/a o método podía ser neutralizado si se usaba en conjunción con otras fuentes de datos, investigadores/as y métodos (Serrano et al., 2009).

Existen otras posibilidades para combinar las técnicas. Serrano et al. (2009: 22) proponen, además de la triangulación, las siguientes formas de vincular técnicas cuantitativas y cualitativas en función de los objetivos del análisis:

### **Cruce de las lógicas de análisis**

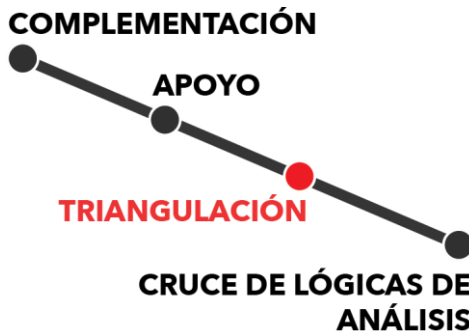
Consiste en aplicar la lógica del análisis cuantitativo a la información cualitativa y en observar los datos producidos por técnicas cuantitativas a través de la lógica de análisis cualitativo. Por ejemplo, el análisis cuantitativo de textos obtenidos por métodos cualitativos o el análisis cuantitativo de imágenes, así como el análisis cualitativo de la información recopilada mediante preguntas de respuesta abierta de un cuestionario (*ibíd.*).

## **Apoyo**

Implica cierta subordinación de uno de los métodos al otro (métodos cualitativos subordinados a cuantitativos y viceversa).

## **Complementación**

Significa que los objetivos específicos son abordados desde diferentes metodologías.



## FASE 5 – BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Cea D’Ancona, M.A. (1996). Metodología Cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social. Madrid, Síntesis. Capítulos 3 (“La organización de la investigación”) y 4 (“La operacionalización de conceptos”).

Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (coords.) (1995). Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Madrid, Síntesis.

Denzin, N. y Lincoln, Y. (2005). The SAGE Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, SAGE.

European Commission (2012). EVALSED Sourcebook: Method and Techniques. Bruselas, European Commission.

García Ferrando, M., Ibáñez, J., Alvira, F. (2003). El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Madrid, Alianza.

Ibáñez, J. (1979). Más allá de la Sociología. El grupo de discusión. Madrid, Siglo XXI.

Ibáñez, J. (1994). El regreso del sujeto: la investigación social de segundo orden. Madrid, Siglo XXI.

Osuna, J. R. (1996). Métodos de muestreo. Casos prácticos. Madrid, CIS.

Santamarina, C. y Marinas, J.M. (1995). “Historias de vida e historia oral”. En Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (coords.)

Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Madrid, Síntesis.

Serrano, A., Blanco, F., Ligeró, J.A., Alvira, F., Escobar, M. y Sáenz, A. (2009). La investigación multimétodo. Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

Valles, M. (1999). Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid, Síntesis.

FASE 6.

DISEÑO METODOLÓGICO PARA  
LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

Q6. en la elección de tu estrategia metodológica para la evaluación de impacto, ¿has considerado los pros y los contras de los diferentes métodos para tu evaluación?

**A6**

Debes intentar responder a si los cambios observados en la realidad se deben a la intervención, de acuerdo con las posibilidades prácticas y teniendo en cuenta si la metodología es adecuada para el contexto concreto en el que se desarrolla el programa.

La corriente mayoritaria actual defiende los métodos experimentales (RCT, *Randomized Control Trial*), pero, a veces, esta opción conlleva problemas prácticos o éticos. Por lo tanto, debes valorar métodos alternativos.

*¿Has considerado los pros y los contras de los diferentes métodos para tu evaluación?*

**ESTRATEGIAS SOPORTADAS  
POR LA LÓGICA DE LA  
DISTRIBUCIÓN ALEATORIA**



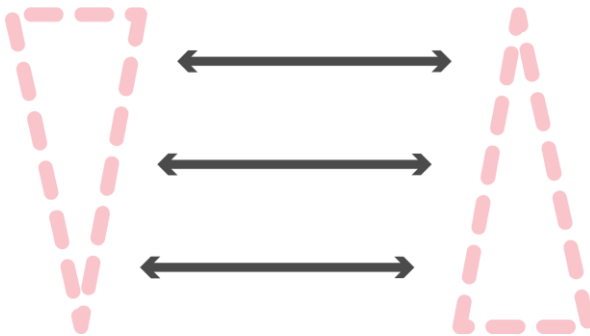
- 1. Diseño experimental (RCT), diferencia en diferencias.**  
Selección aleatoria de los grupos.
- 2. Diseño cuasiexperimental, diferencia en diferencias.**  
Grupo de comparación no equivalente, series temporales.
- 3. Grupo de comparación no equivalente:** emparejamiento estadístico (Propensity Score Matching), grupo de control sintético, discontinuidad de la regresión, etc.
- 4. Diseños no experimentales.**  
No permiten extraer el efecto neto, contrafactuales falsos: pretest - posttest, línea base - posttest, posttest con grupo de comparación no equivalente, posttest.

**MODELIZACIÓN: IDENTIFICACIÓN  
Y CONTROL DE POSIBLES  
VARIABLES INTERVINIENTES**



- Correlación, asociación, contribución de las variables de implementación con las de resultados.
- 1. Controlando sólo una variable:**  
estandarización estadística de poblaciones, cálculo de la media de los efectos de la variable interviniente, tablas bivariadas.
  - 2. Controlando varias variables:**  
regresión múltiple, ecuaciones estructurales, modelo lineal general.

Si descendes desde el diseño experimental (RCT) hacia otras estrategias, debes compensar con alguna estrategia de modelización para controlar las variables externas que puedan estar interviniendo. Cuanto más descendes en uno de los triángulos, para compensar, necesitas ascender más en el otro.



## FASE 6 – BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Alvira, F. (1991). Metodología de la evaluación de programas. Madrid, CIS.

Anghel, B., Cabrales, A., Sainz, J. y Sanz, I. (2010). “Publicación de los resultados de las pruebas estandarizadas externas ¿Tiene ello un efecto sobre los resultados escolares?” En Cabrales, A. y Ciccione, A. La Educación en España. Madrid, Fedea.

Campbell, D. y Stanley, J. (1963). Experimental and Quasi-experimental Designs for Research. USA, Houghton Mifflin Company.

Carrión, J.J. (1992). Análisis de las tablas de contingencia. Madrid, CIS.

Castro Posada, J.A. (2002). Metodología de la investigación. Diseños. Salamanca, Amarú.

Cohen, E. y Franco, R. (1993). Evaluación de proyectos sociales. México, D.F., Siglo XXI.

Cook, T. (2004). “Causal generalization: How Campbell and Cronbach influenced my theoretical thinking on this topic, including in Shadish, Cook, and Campbell”. En Alkin, M. (ed.), Evaluation Roots: Tracing Theorists' Views and Influences. Thousand Oaks, SAGE.

Gertler, P., Sebastián, P., Rawlings, C. y Vermeersch, C. (2011). La evaluación de impacto en la práctica. Nueva York, Banco Mundial.

Lance, P., Guilkey, D., Hattori, A. y Angeles, G. (2014). How Do We Know If a Program Make a Difference? A Guide to Statistical Methods for Program Impact Evaluation. Chapel Hill, MEASURE Evaluation.

Osuna, J. R. (1991). Métodos de muestreo. Madrid, CIS.

Valles, M.S (1999). “Diseños y estrategias metodológicas en los estudios cualitativos”. En Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid, Síntesis.



FASE 7.

DISEÑO FINAL Y TRABAJO DE  
CAMPO

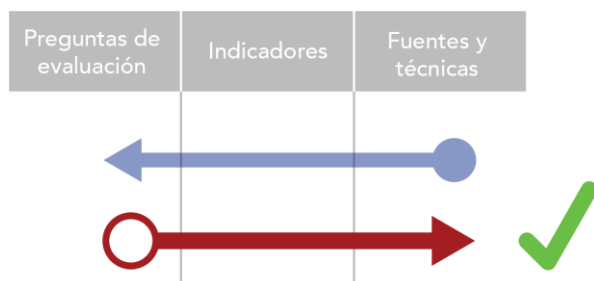
Q7.1 con los datos e información que planeas recoger, ¿estás respondiendo adecuadamente a todas las preguntas de evaluación?

**A7.1**

Todas las respuestas deben estar respaldadas por datos sólidos. Los datos se deben obtener a través de un proceso sistemático y riguroso (ya sea con técnicas cuantitativas o cualitativas).

Para estar seguro/a de que realmente estás respondiendo de forma adecuada a las preguntas de evaluación, es posible que tengas que recorrer varias veces la ida y venida (de fuentes y técnicas a preguntas de evaluación y al revés).

## Ejemplo. Matriz de evaluación



*¿Están todas tus respuestas bien respondidas?*

Si no es así, tienes que explicar la posible debilidad.

## Q7.2 ¿tienes un plan de recogida de datos para el trabajo de campo?

### A7.2

El trabajo de campo requiere una planificación previa y una elaboración de las herramientas ¿Tienes...

... la planificación específica de la aplicación de todas las técnicas y tareas?

... las tareas asignadas?

... el diseño concreto de cada técnica?

... etc.

*¿Tienes la información, las técnicas elaboradas y la planificación completa para aplicar el trabajo de campo?*

## Q7.3 ¿cuánto cuesta tu evaluación?

(\*\* ¡No se recomiendan sorpresas en este punto!)

¿Sabes de antemano cuánto cuesta tu evaluación o prefieres ver los costes al final? ¿Sabes cuánto cuesta tu evaluación o prefieres ir presupuestando sobre la marcha?

### **A7.3**

El coste de la evaluación tiene una relación directa con las técnicas y los métodos de evaluación, y estos con los indicadores y las preguntas de evaluación. Así que, si quieres saber el precio de tu evaluación, necesitas prever qué técnicas y métodos utilizarás.

Te proponemos una herramienta para estimar el coste de la evaluación, que revisa cada uno de los pasos del proceso según como hayas diseñado todas las fases. Cada uno de los ítems o técnicas tiene un coste estimado.

Puedes estimar el presupuesto de tu evaluación en:



[www.evaluationcost.org](http://www.evaluationcost.org)

Ejemplo. EvaluationCost. Ejemplo de presupuesto

The screenshot displays the 'Resumen de Importes' (Summary of Imports) section of the EvaluationCost software. At the top, a navigation bar includes steps: Encargo, Diseño, Trabajo campo, Analisis datos, Interpretar, Ejecutar, Recomend., Informes, Otros costos, Costes, and Informacion. The 'Costes' tab is active. Below the navigation bar, there are search, print, and refresh icons. The main content is a table with columns for 'Servicio', 'Cantidad', and 'Costo'. The table lists various services under the 'Encargo' category, all with a quantity of 0.00 h and a cost of 0.00 €. The services include: Preparación de la propuesta, Recopilación, obtención y lectura de información, Recopilación o búsqueda de información, Lectura, Entrevistas, contactos, Elaboración de la oferta, Parte técnica y económica de la oferta, Parte administrativa, Firma del contrato y formalización del acuerdo, Lectura, revisión y consulta de los acuerdos, Conformar el equipo de evaluación, and Selección, entrevistas, reuniones, etc., con el equipo. The 'Diseño' category is also visible at the bottom of the list.

	Servicio	Cantidad	Costo	
▼ Total				
▼ Encargo		0,00 h	0,00 h	0,00 €
▼ Preparación de la propuesta		0,00 h	0,00 h	0,00 €
▼ Recopilación, obtención y lectura de información		0,00 h	0,00 h	0,00 €
▼ Recopilación o búsqueda de información		0,00 h	0,00 h	0,00 €
▼ Lectura		0,00 h	0,00 h	0,00 €
▼ Entrevistas, contactos, ...		0,00 h	0,00 h	0,00 €
▼ Elaboración de la oferta		0,00 h	0,00 h	0,00 €
▼ Parte técnica y económica de la oferta		0,00 h	0,00 h	0,00 €
▼ Parte administrativa		0,00 h	0,00 h	0,00 €
▼ Firma del contrato y formalización del acuerdo		0,00 h	0,00 h	0,00 €
▼ Lectura, revisión y consulta de los acuerdos		0,00 h	0,00 h	0,00 €
▼ Conformar el equipo de evaluación		0,00 h	0,00 h	0,00 €
▼ Selección, entrevistas, reuniones, etc., con el equipo		0,00 h	0,00 h	0,00 €
▼ Diseño		0,00 h	0,00 h	0,00 €

## FASE 7 – BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Ligero, J.A. (coord.), Franco, O., Soler M.J., Ballesteros, A., Franco, S., García, O., Navarro, J., Luján, A. y Alejandro, A. (2016). Cuánto cuesta una evaluación. Criterios y estimaciones para calcular costes. Disponible online.



FASE 8.

ANÁLISIS DE DATOS

## Q8.1 ¿se ha respondido a todas las preguntas de evaluación?

(Si no, tienes que explicar por qué)

### **A8.1**

Todas las preguntas de evaluación deben ser respondidas por los datos o por la información generada y recogida a través de los indicadores, que están vinculados a una fuente o técnica específica. Tienes que elaborar un informe de datos que responda a cada pregunta de evaluación de forma específica.

Ninguna pregunta de evaluación se puede quedar sin respuesta. Si esto sucede, tienes que explicar por qué.

Si en tu evaluación hay alguna pregunta sin respuesta, revisa la razón por la que no puedes responder.

## Q8.2 ¿todas las preguntas se contestan con datos robustos?

### A8.2

Todas las respuestas a las preguntas de evaluación deben estar respaldadas por datos sólidos. Los datos se deben obtener a través de un proceso sistemático y riguroso (técnicas cuantitativas o cualitativas) que depende de la naturaleza de las técnicas y los métodos.

Es decir,

*¿se puede identificar la procedencia de cada una de las informaciones o datos?*

## FASE 8 – BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Abril, G. (1995). “Análisis semiótico del discurso”. En Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (coords.) Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Madrid, Síntesis.

Alkin, M. (2011). “How Are Quantitative Data Analyzed?”. En Evaluation Essentials. From A to Z. Nueva York, Guildford Press.

Cea D’Ancona, M<sup>a</sup>. (2002). Análisis multivariable: Teoría y práctica en la investigación social. Madrid, Síntesis.

Guillén, M. (1992). Análisis de regresión múltiple. Madrid, CIS.

Harper, D. (1994). “On the authority of the image: visual methods at the crossroads”. en Denzin, N. y Lincoln Y. (eds.) Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, SAGE.

IBM (2005). Manual del Usuario (13.0 version). Chicago, SPSS Inc.

Jovell, A. (1995). Análisis de regresión logística. Madrid, CIS.

Ligero, J.A. y Franco, O. (2011). Informe de Evaluación del Proyecto ¿Sales hoy? Madrid, Cruz Roja.

Pallant, J. (2010). SPSS Survival Manual. A step by step guide to data analysis using SPSS. Crows Nest, Allen & Unwin.

Sánchez Carrión, J.J. (1984). Introducción a las técnicas de análisis multivariante aplicadas a las ciencias sociales. Madrid, CIS.

Sánchez Carrión, J.J. (1992). Análisis tablas de contingencia.  
Madrid, CIS.

Visauta, B. (1997). Análisis estadístico con SPSS para Windows.  
Nueva York, McGraw-Hill.



FASE 9.

INTERPRETACIÓN

## Q9.1 ¿la evaluación te ofrece un nuevo significado sobre el programa?

### A9.1

El informe de datos sólo es uno de los productos de la evaluación. Los datos son un primer paso, necesario para alcanzar una idea, una interpretación sobre el programa, que es realmente el objetivo del proceso de evaluación.

La interpretación integra todos los datos de diferentes indicadores y fuentes (cualitativos y cuantitativos). Genera un nuevo significado (síntesis) que nos permite entender o repensar la realidad del programa. Es un ejercicio para explicar y dar significado a toda la información extraída, incluso cuando esta parece contradictoria.

Interpretar es confiar en los datos para llegar a dar el salto de formular una hipótesis teórica. Es un ejercicio que se despega de la seguridad que nos dan los datos.

Si tu evaluación solo tiene un informe de datos -que responde a las preguntas de evaluación-, está bien, pero debes continuar.

Las siguientes preguntas te pueden ayudar a comprobar si estás en el camino correcto:

*¿tu interpretación supera las aparentes contradicciones entre los datos (en caso de haberlas)?*

*¿sabes si el programa funciona y por qué?*

*Si no funciona, ¿sabes cómo podría funcionar?*

## Q9.2 ¿la interpretación es clara y concreta?

### A9.2

Puedes plasmar tu interpretación de diferentes formas y con diferentes recursos: puede ser larga o corta, visual, narrativa o más conceptual. Pero, en cualquier caso, la interpretación debe ser clara y concreta.

*¿Podrías explicar las ideas principales de tu interpretación en una sola página?*

Si no puedes reducir la interpretación a unas cuantas ideas, puede ser interesante refinar el texto/producto.

## FASE 9 – BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Greene, J. (2007). *Mixed Methods in Social Inquiry*. San Francisco, Wiley.

Ligero, J.A (2017). *Tres métodos de evaluación de programas y servicios: juicios finales sumativos, teoría del cambio y evaluación orientada a los actores implicados*. Madrid, Means Evaluación.

Ligero, J.A. y Franco, O. (2011). *Informe de Evaluación del Proyecto ¿Sales hoy?* Madrid, Cruz Roja.

Serrano, A., Blanco, F., Ligero, J.A., Alvira, F., Escobar, M. y Sáenz, A. (2009). *La investigación multimétodo*. Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

Trinidad, A., Carrero, V. y Soriano, R. (2006). *Teoría fundamentada "Grounded Theory". La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*. Madrid, CIS.



FASE 10.

ENJUICIAMIENTO

## Q10. ¿haces explícito el mecanismo en el que apoyas los juicios de valor sobre el programa?

### A10

Ya sea para el juicio global sumativo del programa o para el juicio parcial de los diferentes indicadores y preguntas de evaluación, el mecanismo en el que fundamentas el enjuiciamiento debe ser explícito.

A continuación, mostramos diferentes mecanismos cognitivos para hacer juicios.

### / comparación transversal

1. Comparación del programa con otro programa (*norm-referenced*): los resultados obtenidos se comparan con los del mismo grupo o categoría. El estándar, por lo tanto, es un parámetro del grupo de pertenencia.
2. Comparación de los participantes con otra/s población/es: los modelos experimentales o cuasi

experimentales se basan en estimar la diferencia entre los grupos, después de que uno de ellos haya recibido el programa y el otro no.

### **/ comparación longitudinal**

Se mide el cambio que se ha producido en un grupo determinado a lo largo del tiempo. El juicio se apoya en las diferencias en comparación con la situación pasada. Los modelos cuasiexperimentales de series temporales se basan en esta lógica.

### **/ comparación con criterios (*criterion-referenced*)**

1. Estándares internos: se toman como referencia diferentes dimensiones o elementos que conforman el programa. El análisis coste-beneficio (ACB) sería un ejemplo (comparación de la inversión realizada con los resultados obtenidos, medidos en una escala monetaria).
2. Estándares externos: establecidos usualmente por la literatura o las evidencias científicas de otras investigaciones o evaluaciones.

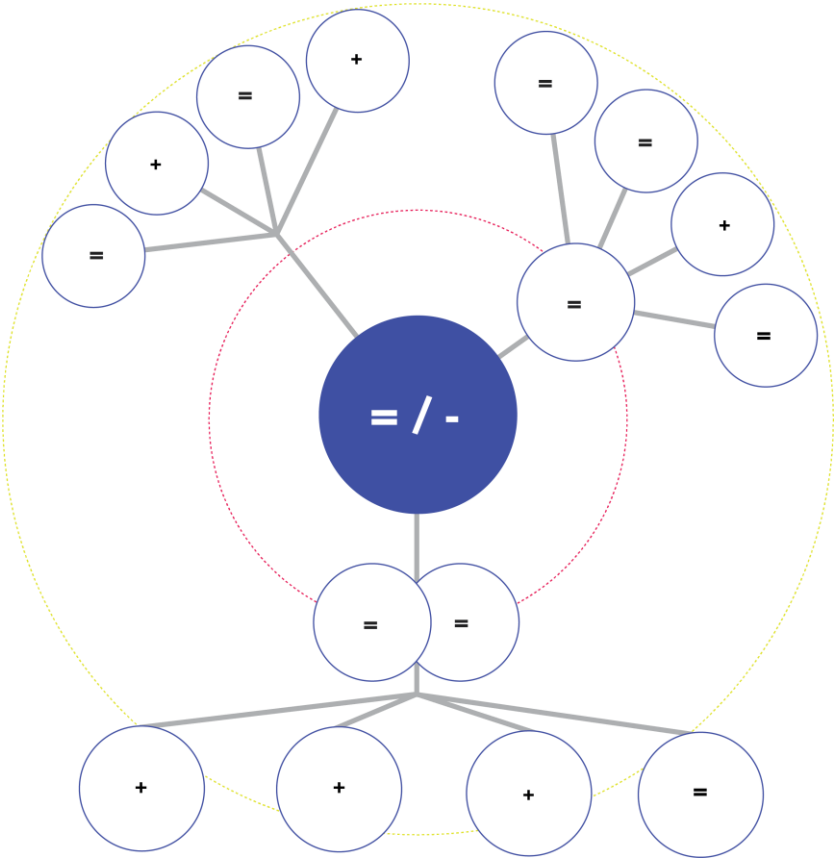
### **/ opinión, discurso, valores sociales**

La identificación de valores sociales podría convertirse en el estándar para valorar la intervención.

## **/ crítica y experticia**

El estándar reside en la experiencia de quien examina el programa. Según propone Eisner, el ejercicio es tal como lo hace un/a crítico/a de arte o cine al comparar lo que está viendo con un criterio previo, construido a través de su experiencia.

Ejemplo. Cadena de resultados completada con micro enjuiciamientos de datos en un esquema de resultados. En este esquema, resumimos los juicios en tres posibilidades: positivo (+), negativo (-) y sin cambios (=).



## FASE 10 – BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Fundación Secretariado Gitano, Ligeró, J.A., Franco, O. (2013). “Resumen Ejecutivo: Evaluación del Programa de prevención del consumo de sustancias Romano Sastipen, 2013”. Serie de Cuadernos Técnicos, nº 123, FSG.

Ligeró, J.A (2017). Tres métodos de evaluación de programas y servicios: juicios finales sumativos, teoría del cambio y evaluación orientada a los actores implicados. Madrid, Means Evaluación.

Patton, M. (2008). Utilization –Focused Evaluation: The New Century Text. Thousand Oaks, SAGE.

Scriven, M. (1991).” The Formative/Summative Distinction”. En McLaughlin, M. y Phillips, D. (eds.) Evaluation and education: at quarter century. Chicago, University of Chicago Press.

FASE 11.

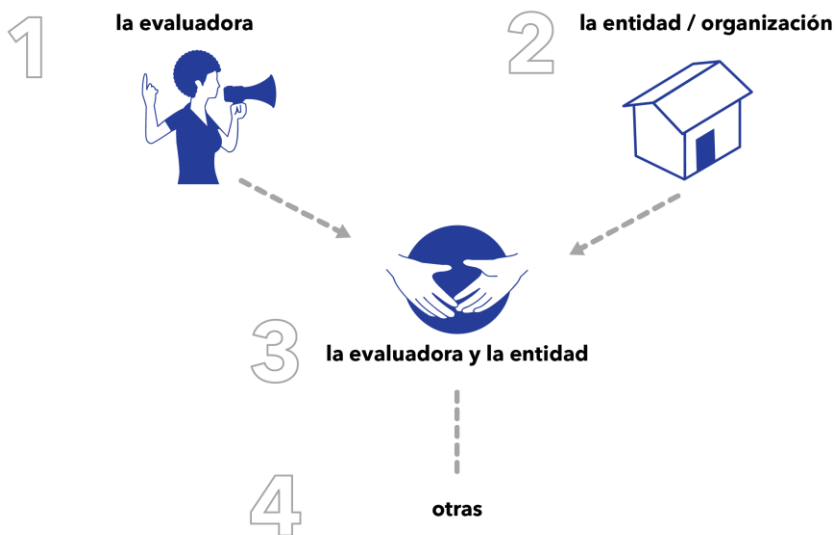
RECOMENDACIONES

# Q11. ¿has previsto cómo generar recomendaciones?

En el caso de que planees incluir recomendaciones sobre el programa, debes elegir la forma de identificarlas. De esta manera, la evaluación ganará influencia.

**A11**

## Generación de recomendaciones por los/las *stakeholders*



## FASE 11 – BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Feinstein, O. y García, M. (2015). “Seguimiento y evaluación”.  
En Kaufmann, J., Sanginés, M. y García Moreno, M. (eds.).  
Construyendo gobiernos efectivos: logros y retos de la gestión  
pública en América Latina y el Caribe. Washington D. C.,  
Banco Interamericano de Desarrollo.



FASE 12.

COMUNICACIÓN E INFLUENCIA  
DE LA EVALUACIÓN

## Q12. ¿has previsto cómo incrementar la influencia de la evaluación?

La evaluación podría y debería influir de diferentes maneras en el programa, en el sistema en el que el programa está inserto y en el contexto social en el que se desarrolla. El propósito final de la evaluación es ganar influencia, pero, además, impactar, tener presencia y reconceptualizar o cambiar la relación entre el programa y el sistema social.

En el proceso, se ha de especificar cómo la evaluación va a ganar influencia en el programa y en su contexto.

**A12**

**Mecanismos mediante los que influye la evaluación en los diferentes ámbitos en los que actúa (Henry y Mark, 2003)**

ÁMBITOS DE INFLUENCIA		
<b>Individual</b>	<b>Interpersonal</b>	<b>Colectivo</b>
Cambio actitudinal	Justificación de otras iniciativas	Establecimiento de la agenda
Relevancia de un determinado tema	Persuasión de otros/as actores/as	Aprendizaje orientado a las políticas
Elaboración o desarrollo del tema de la evaluación	Movilización de agentes de cambio	Cambio en políticas
Preparación y enlace de la evaluación con otro tema de relevancia	Cambio de normas sociales	Difusión de la política en otros ámbitos o territorios
Adquisición de habilidades en la organización	Uso desde las minorías de opinión como respaldo a sus argumentos	
Cambio conductual		

## Tipología de posibles usos de la evaluación, según diferentes autores/as

/ *Use distinctions* (Patton, 2008).

/ Uso instrumental (Leviton y Hughes, 1981).

/ Uso conceptual (Leviton y Hughes, 1981) (*enlightenment*, Weiss, 2004).

/ Uso procesual (Cousins y Shulha, 2006).

/ Influencia de la evaluación (Kirkhart, 2000) y fuente de influencia (evaluación de procesos o evaluación de resultados).

/ Intencionalidad (intencionada o no intencionada).

/ Tiempo (inmediato, fin de ciclo, largo plazo).

## FASE 12 – BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Alkin, C.R. (2006). “Communicating Evaluation”. En Saw, I., Greene, J., Mark, M. (eds.). En I. Shaw, J. Greene, y M. Mark (eds.) *The SAGE handbook of evaluation* (pp. 266 – 291). Londres, SAGE.

Cousins, B., y Shulha, M. (2006). “A comparative analysis of evaluation utilization and its cognate fields of inquiry: Current issues and trends”. En I. Shaw, J. Greene, y M. Mark (eds.) *The SAGE handbook of evaluation* (pp. 266 – 291). Londres, SAGE.

Henry, G., y Mark, M. (2003). “Beyond Use: Understanding Evaluation’s Influence on Attitudes and Actions”. *American Journal of Evaluation* (pp. 293 – 314).

Kirkhart, K. (2000). “Reconceptualizing evaluation use: an integrated theory of influence”. *New Directions for Evaluation*, 88 (pp. 5 – 23).

Leviton, L. y Hughes, E. (1981). “Research On the Utilization of Evaluations”. *Evaluation Review* (pp.525 – 548).

Patton, M. Q. (2008). *Utilization –Focused Evaluation*. The New Century Text. Thousand Oaks, SAGE.

Weiss, C. (2004). “Rooting for Evaluation”. En Alkin, M. (ed.) *Evaluation roots*. Thousand Oaks, SAGE.

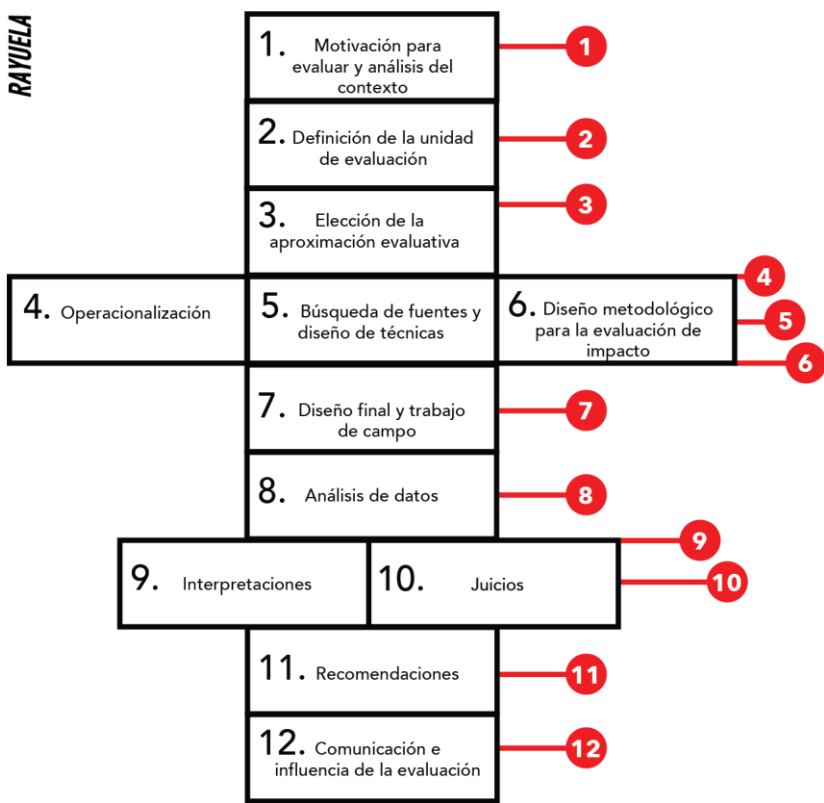


12 FASES, 21 PREGUNTAS  
PARA GANAR CONSCIENCIA  
EN UNA EVALUACIÓN



El diseño de una evaluación -y su implementación- debe ser un ejercicio consciente o visible sobre las virtudes y limitaciones de las posibles opciones que se plantean. Te proponemos aplicar esta serie de preguntas para incrementar la calidad de tu evaluación.

Revisa la lista de preguntas para mejorar la toma de consciencia sobre el proceso.



- 1 ¿Evaluar para qué?
- 2 ¿Qué tipo de objeto es la evaluanda? ¿Qué dimensiones o aspectos de la evaluanda quieres evaluar?
- 3 ¿Eres consciente de la aproximación / modelo que vas a usar? ¿Has elegido la aproximación según el propósito de la evaluación?
- 4 ¿Eres consciente de dónde vienen tus preguntas de evaluación? ¿Has diseñado un sistema específico de recogida de datos / información para responder a todas las preguntas?
- 5 ¿Has previsto fuentes / técnicas específicas para cada indicador? ¿Has escogido la técnica más apropiada para el tipo de información que necesitas para responder a las preguntas? ¿Has previsto técnicas cualitativas, cuantitativas o ambas (métodos mixtos)?
- 6 En la elección de tu estrategia metodológica para la evaluación de impacto, ¿has considerado los pros y los contras de los diferentes métodos para tu evaluación?
- 7 Con los datos e información que planeas recoger, ¿estás respondiendo adecuadamente a todas las preguntas de evaluación? ¿Tienes un plan de recogida de datos para el trabajo de campo? ¿Cuánto cuesta tu evaluación?
- 8 ¿Se ha respondido a todas las preguntas de evaluación? ¿Todas las preguntas se contestan con datos robustos?
- 9 ¿La evaluación te ofrece un nuevo significado sobre el programa? ¿La interpretación es clara y concreta?
- 10 ¿Haces explícito el mecanismo en el que apoyas los juicios de valor sobre el programa?
- 11 ¿Has previsto cómo generar recomendaciones?
- 12 ¿Has previsto cómo incrementar la influencia de la evaluación?

Más que respuestas específicas a estas preguntas, lo que buscamos es que surja un proceso de reflexión sobre las cuestiones que se plantean. Una evaluación consciente no es aquella que cumple determinados estándares, sino la que se lleva a cabo a través de la reflexión y revisión continua.



MÁSTER PROPIO EN  
EVALUACIÓN  
DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS  
P Ú B L I C A S  
ESCUELA DE GOBIERNO  
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID