

*Fundación W.K. Kellogg*  
*Manual de Evaluación*



# Fundación W.K. Kellogg

## Manual de Evaluación

### Filosofía y Expectativas



### Plan

#### Pasos a seguir para el subvencionado

##### **Planificación: Preparación de la evaluación**

1. Identificar partes interesadas y conformar el equipo de evaluación
2. Desarrollar preguntas de evaluación
3. Presupuesto de la evaluación
4. Selección del evaluador

##### **Implementación: Diseño y realización de la evaluación**

5. Determinar métodos de recolección de datos
6. Recolección de datos
7. Análisis e interpretación de datos

##### **Utilización: Comunicación de hallazgos y utilización de resultados**

8. Comunicar hallazgos y descubrimientos
9. Utilización del proceso y de los resultados de la evaluación



### En la práctica

Las evaluaciones de proyecto mejoran la manera en que dicho proyecto proporciona servicios, facilita su administración y ayuda a sus directores a visualizar los problemas más claramente y a descubrir nuevas vías de desarrollo.

Enero de 1998.

Estimado Lector:

En la Fundación W.K. Kellogg estamos convencidos de que las evaluaciones son necesarias no sólo para demostrar que un proyecto funciona, sino también para mejorar la manera en que funciona. Una estrategia de evaluación debe ser un esfuerzo riguroso por determinar el valor de un programa así como guiar la implementación y administración del mismo, además de ser relevante y de utilidad para los practicantes del programa. Aunque una evaluación siempre es útil para documentar niveles de impacto y deslindar responsabilidades, también debe encaminarnos hacia programas más eficaces, hacia mayores oportunidades de aprendizaje y hacia un mejor conocimiento de su manera de funcionar.

Este Manual de Evaluación tiene por objeto fomentar el diálogo acerca del papel que debe desempeñar la evaluación a nivel de proyecto. Le invitamos a que contemple la evaluación desde una perspectiva diferente, para que juntos la transformemos desde un proceso de monitoreo aislado hacia una parte integral y valiosa de un programa de planificación y servicios.

Esperamos que esta información le resulte de utilidad. Le servirá como una base sólida desde la cual tomar decisiones que finalmente lleven a programas más fuertes y a servicios más eficientes. Fieles al espíritu de la evaluación, le agradeceremos cualquier comentario u opinión.

Gracias por su interés.

Sinceramente,



Anne C. Petersen  
Vicepresidenta Principal de Programas  
Fundación W.K. Kellogg

<b>Prefacio</b> por Anne C. Petersen – <i>Vicepresidenta Principal de Programas</i> .....	I
<b>Introducción</b> .....	III
<b>Primera Parte: Filosofía y Expectativas de la Fundación W.K. Kellogg</b> .....	1
<b>Capítulo 1:</b>	
Dónde estamos: Filosofía de la Fundación W.K. Kellogg sobre la evaluación .....	2
<b>Capítulo 2:</b>	
Cómo llegamos aquí: Resumen del panorama, historia, paradigmas y desafíos de la evaluación .....	4
El panorama de la evaluación .....	4
Contexto histórico de la evaluación en los servicios sociales .....	4
El método científico como paradigma dominante de la evaluación .....	5
Equilibrando la urgencia de comprobar con la necesidad de mejorar .....	6
Recomendaciones para un mejor equilibrio .....	9
<b>Capítulo 3:</b>	
Tres niveles de evaluación .....	14
Evaluación a nivel de proyecto .....	14
Evaluación por agregados o racimos (clusters) .....	17
Evaluación de programas, políticas y legislación .....	18
<b>Segunda Parte: Bosquejo para la realización de una evaluación a nivel de proyecto</b>	
<b>Capítulo 4:</b>	
Exploración de los tres componentes de la evaluación a nivel de proyecto .....	20
Evaluación contextual .....	21
Evaluación de la implementación .....	24
Evaluación de impactos .....	28
Tipos de modelos lógicos del programa .....	38
<b>Capítulo 5:</b>	
Planeamiento e implementación de la evaluación a nivel de proyecto .....	47
<b>Pasos del planeamiento:</b> Preparación de la evaluación .....	48
Paso 1: Identificación de las partes interesadas y conformación de un equipo evaluador .....	51
Paso 2: Desarrollo de las preguntas de evaluación.....	54
Paso 3: Determinación del presupuesto de la evaluación .....	57
Paso 4: Selección del evaluador .....	69
<b>Pasos para la implementación:</b> Diseño y administración de la evaluación .....	70
Paso 5: Determinación de los métodos de recolección de datos .....	84
Paso 6: Recolección de datos .....	87
Paso 7: Análisis e interpretación de datos .....	96
<b>Pasos para la utilización:</b> Comunicación de hallazgos y utilización de resultados .....	96
Paso 8: Comunicación de hallazgos e interpretaciones .....	96
Paso 9: Utilización del proceso y de los resultados de la evaluación .....	99
<b>Bibliografía</b> .....	105
<b>Reconocimientos</b> .....	110

**Propósito de este manual**

Este manual se basa en la creencia de que una evaluación debe servir de apoyo a un proyecto y a la vez ser susceptible de ser modificada por el mismo, en lugar de constituir un fin en sí misma. El manual proporciona un marco teórico que considera a la evaluación como una herramienta relevante y útil dentro de un programa. Fue escrito principalmente para los directores de proyecto directamente responsables de la evaluación sostenida o continua de proyectos financiados por la Fundación W.K. Kellogg. No obstante, esperamos que los directores de proyecto compartan este manual con otros miembros del proyecto con responsabilidades de evaluación, con evaluadores externos y con miembros del comité que requieran de esta información.

Para personal de proyecto con experiencia en evaluación, o para aquellos sin experiencia en ella, pero con tiempo y recursos disponibles para aprender más, este manual proporciona suficiente información básica para llevar a cabo una evaluación sin la ayuda de un evaluador externo. Para aquellos con poca o ninguna experiencia en evaluación y que no disponen del tiempo o recursos para aprender más, este manual puede ayudar a planear y a llevar a cabo una evaluación con la asistencia de un evaluador externo.

Este manual no tiene por finalidad servir como guía de instrucción exhaustiva para implementar una evaluación, sino que proporciona un marco para pensar la evaluación y delimitar un plan para diseñar y llevar a cabo evaluaciones, ya sea independientemente o con el apoyo de un evaluador/asesor externo. Para mayores detalles acerca de los aspectos técnicos de una evaluación, consulte las fuentes indicadas en la sección bibliográfica al final del manual.

**Organización del manual**

Este manual consta de dos secciones principales. En conjunto constituyen un marco para que los subvencionados pasen de la visión compartida de una evaluación eficaz, al plan del diseño y puesta en práctica de la misma. Más específicamente:

La Primera Parte consta de un esbozo de nuestra filosofía y expectativas respecto de la evaluación. Incluye un resumen de las características que la Fundación considera más importantes al emprender una evaluación, para así guiar a los subvencionados en la planeación y conducción de una evaluación a nivel de proyecto. Además, la Primera Parte repasa los factores contextuales que han llevado a un desequilibrio en la manera en que se definen y evalúan los servicios sociales, e incluye nuestras recomendaciones para crear un mejor equilibrio entre el comprobar la eficacia de un programa y mejorar su funcionamiento. La Primera Parte concluye con una sinopsis de los tres niveles de evaluación de la

Fundación, con especial énfasis en evaluaciones a nivel de proyecto (tema principal de este manual).

La Segunda Parte ofrece una descripción de los tres componentes de una evaluación a nivel de proyecto que pueden auxiliar a su personal a hacer frente a una amplia gama de preguntas acerca del proyecto. Además, la Segunda Parte proporciona a nuestros subvencionados un bosquejo para planear, diseñar y efectuar evaluaciones a nivel de proyecto. Esta sección resalta los pasos importantes a seguir y los vincula a nuestra filosofía y expectativas.

A lo largo de la Segunda parte se proporcionan ejemplos a través de estudios de casos de subvencionados de la Fundación. Los casos proporcionan a los directores de proyecto ejemplos reales de cómo la evaluación puede apoyar proyectos. Compartir experiencias, intuiciones, cosas que funcionan y cosas que no y qué tan bien encara el proyecto las necesidades de la gente es vital para el aprendizaje que ocurre dentro de cada proyecto así como entre proyectos financiados por la Fundación Kellogg.

La Fundación W.K. Kellogg se estableció en 1930 para ayudar a la gente a ayudarse a sí misma mediante la aplicación práctica de conocimientos y recursos para mejorar su nivel de vida y el de generaciones futuras.





## **Filosofía y Expectativas de la Fundación W.K. Kellogg**

### **Capítulo 1**

Dónde estamos: Filosofía de la Fundación W.K. Kellogg sobre la evaluación

### **Capítulo 2**

Cómo llegamos aquí: Resumen del panorama, historia, paradigmas y desafíos de la evaluación

El panorama de la evaluación

Contexto histórico de la evaluación en los Servicios Sociales

El método científico como paradigma dominante de la evaluación

Equilibrando la urgencia de comprobar con la necesidad de mejorar

Recomendaciones para un mejor equilibrio

### **Capítulo 3**

Tres niveles de evaluación

Evaluación a nivel de proyecto

Evaluación por grupos

Evaluación de programas y políticas

*La evaluación ayuda a que los proyectos sean aún mejores que lo planeado... Sobre todo, la evaluación debe apoyar al proyecto...*

*Fundación W.K. Kellogg  
Procedimientos para la Evaluación, 1997*

# Filosofía y Expectativas de La Fundación W.K. Kellogg

## Capítulo Uno

### Dónde Estamos: Filosofía de la Fundación W.K. Kellogg sobre la Evaluación

La Fundación W.K. Kellogg otorga un alto valor a la evaluación y ha establecido los siguientes principios como guías en la labor de la evaluación.

**Fortalecer proyectos:** Nuestra meta es mejorar el bienestar de la gente. La evaluación lleva esta meta un paso más allá al proporcionar información continuada y sistemática que fortalece a los proyectos durante su ciclo de vida y, cuando es posible, información de resultados para evaluar la magnitud del cambio. Los esfuerzos de la evaluación deben dejar como resultado una organización más fuerte y capacitada una vez concluido el apoyo externo.

**Utilizar opciones múltiples:** Apoyamos un enfoque multidisciplinario en cuanto a la resolución de problemas. Los métodos de evaluación deben incluir una gama de técnicas dirigidas a los principales interrogantes del proyecto.

**Diseñar la evaluación para que se aplique a problemas reales:** Consideramos que las organizaciones con base comunitaria deben asentar sus evaluaciones en los asuntos reales de sus respectivas comunidades. Por lo tanto, los esfuerzos de evaluación también deben estar asentados en la comunidad y ser contextualizados (basados en las circunstancias y temáticas locales). El objetivo principal es identificar problemas y oportunidades en las comunidades reales del proyecto y proporcionar al personal del programa y a las partes interesadas información confiable a partir de la cual se canalicen los problemas y se aprovechen fortalezas y oportunidades.

**Crear un proceso participativo:** Así como las personas participan en las actividades del proyecto, también deberán participar en su evaluación. Las mejores evaluaciones consideran de valor las perspectivas múltiples e involucran a diversos representantes interesados en el proyecto. Las evaluaciones eficaces preparan también a las organizaciones para aprovechar sus resultados como una función continuada de la administración y del mando.

**Favorecer la flexibilidad:** Favorecemos la flexibilidad en el diseño, implementación y modificación de los proyectos. Muchos de los proyectos financiados por la Fundación Kellogg no son programas aislados, sino esfuerzos complejos y de amplio alcance, encaminados a lograr cambios comunitarios sistémicos. Por lo tanto, los procesos de

evaluación deben evitar ser rígidos y tipo “receta,” o de lo contrario será difícil documentar los cambios graduales, complejos y a menudo sutiles que se presentan a lo largo de la vida de una iniciativa. Más bien, los planes de evaluación deben proceder de manera emergente, adaptándose y ajustándose a las necesidades de un proyecto complejo y en constante evolución.

**Capacitar:** Una evaluación deberá prestar atención no sólo a resultados específicos, sino también a las habilidades, conocimientos y perspectivas adquiridas por los individuos involucrados en el proyecto. Nosotros apoyamos la autoreflexión y el diálogo por parte de todos aquellos involucrados en la evaluación, para así alcanzar una comprensión cada vez más sofisticada de los proyectos sometidos a evaluación. Específicamente, la Fundación espera que:

- todo aquel involucrado en la evaluación del proyecto dedique tiempo para pensar y discutir con otros la manera en que los supuestos y creencias personales afectan su filosofía acerca de las evaluaciones; y
- todos (particularmente aquellos en puestos de mando, como son directores de proyecto, evaluadores, miembros de comité, directores de programa de Kellogg) reflexionarán sobre los valores y políticas incluidas en el proceso y examinarán de manera honesta cómo estos factores influyen en nuestra decisión sobre a qué le ponemos atención y qué descuidamos; a quién escuchamos y a quién no; la manera en que se realizan las interpretaciones; a qué conclusiones se llega; y la manera en que éstas se presentan.

Nuestra visión de lo que es una evaluación reside en la convicción de que la evaluación y administración de un proyecto están inseparablemente enlazadas. De hecho, consideramos que una “evaluación correcta” no es más que “pensar correctamente.”

La evaluación eficaz no es un “evento” que ocurre al final de un proyecto, sino un proceso continuo que ayuda a los encargados de tomar decisiones a entender mejor el proyecto; la manera como afecta a los participantes, agencias colaboradoras y la comunidad; y la manera en que el proyecto es influenciado/afectado por factores tanto internos como externos. Pensar de esta manera en las herramientas de evaluación permite reunir y analizar información valiosa para la toma de decisiones a lo largo de la vida de un proyecto, desde la evaluación de las necesidades comunitarias previa al diseño de un proyecto, pasando por el establecimiento de relaciones entre actividades de proyecto y productos proyectados y por los cambios de programa en el transcurso del proyecto, hasta demostrar a los financiadores que el suyo es un esfuerzo digno de apoyo.

También creemos que una evaluación no debe realizarse únicamente para *comprobar* que un proyecto funcionó, sino también para *mejorar* la manera en que funciona. Por lo tanto, la evaluación no debe verse únicamente como una escala de medición que se aplica a un proyecto, sino como una herramienta administrativa y de aprendizaje para proyectos, para la Fundación y para aquellos que pueden sacar provecho de las experiencias de otros proyectos.

## Capítulo Dos

### **Cómo llegamos aquí: Resumen del panorama, historia, paradigmas y desafíos de la evaluación**

A esta altura, ya debe tener usted una buena idea de cual es nuestra opinión con respecto a la evaluación. La tomamos muy en serio y nos basamos en nuestra filosofía al hacer inversiones. ¿Pero cuál es nuestra posición en el contexto más amplio? ¿Cómo llegamos a nuestras opiniones y valores particulares acerca de la utilidad y el poder de la evaluación? ¿Cómo encontramos nuestro lugar dentro del mundo de la evaluación? Se necesitará una breve clase de historia y algo de comprensión sobre el arte y la ciencia de los paradigmas de la investigación para responder a estas preguntas.

#### **Panorama de la evaluación**

La meta original de la evaluación de programas en las áreas de servicios sociales y educación fue ayudar al mejoramiento en la calidad de los programas sociales. Sin embargo, por varias razones, la evaluación de programas ha concentrado su enfoque (tanto implícito como explícito) más en comprobar el funcionamiento de un programa o iniciativa, que en mejorar los programas. En nuestra opinión esto ha creado un desequilibrio en el área de evaluación de servicios sociales – poniéndose demasiado énfasis en la comprobación – de que los programas funcionan, mediante diseños cuantitativos de impacto y no poniendo suficiente énfasis en el mejoramiento de programas mediante diseños cualitativos más naturales.

Discutiremos dos razones por las que se da este desequilibrio:

- contexto histórico de la evaluación de programas en E.E.U.U.; y
- la influencia del paradigma histórico dominante en la evaluación de servicios sociales.

#### **Contexto histórico de la evaluación en servicios sociales**

A pesar de que los seres humanos llevan siglos intentando resolver problemas sociales mediante algún raciocinio o sistema (por ejemplo, la evaluación), las evaluaciones de programa en Estados Unidos se iniciaron con ambiciosos programas sociales, financiados por el gobierno federal y provenientes de la iniciativa de la “Gran Sociedad” de la segunda mitad de la década de los sesenta. Estos programas contaron con importantes recursos, pero los complejos problemas que buscaban rectificar no desaparecieron. El público se tornó más cauteloso y había cada vez más presión por probar la validez de estas iniciativas antes de acceder a la distribución de los limitados recursos.

Durante este período “se buscó dirigir las operaciones cada vez más con base en la evaluación sistemática, para asegurar a legisladores y planificadores que se seguía un procedimiento seguro y para que los servicios rindieran cuentas a su público” (Cronbach et al., 1980, p. 12). Una lección que aprendimos de las cuantiosas inversiones realizadas en las décadas del sesenta y setenta fue que no contábamos con los recursos necesarios para resolver todos nuestros problemas sociales. Necesitábamos fijar objetivos o blancos para nuestras inversiones. Pero para hacer esto eficazmente, requeríamos un fundamento para decidir dónde y cómo invertir. “La evaluación de programas, como práctica particular dentro de la práctica profesional nació a partir de dos lecciones...: Primero, la conciencia de que no hay suficiente dinero para hacer todas aquellas cosas que es necesario hacer; y segundo, aunque hubiera suficiente dinero, se requeriría más que dinero para resolver problemas humanos y sociales complejos. Dado que no puede hacerse todo, debe existir una base para decidir qué cosas vale la pena hacer. (Patton, 1997, p. 11.)

Actualmente seguimos bajo la presión de demostrar la eficacia de nuestros programas sociales para asegurar a nuestros financiadores, funcionarios gubernamentales y al público en general que sus inversiones valen la pena. De hecho, a partir de los años de la Gran Sociedad, la presión por constatar el valor de los programas sociales ha aumentado. Debido a recursos limitados, problemas sociales cada vez más complejos y estratificados, el cambiante clima político y el aparente cambio en la opinión pública acerca del grado en que el gobierno y otras instituciones deben apoyar a poblaciones en desventaja o vulnerables, el equilibrio se ha inclinado aún más hacia un enfoque casi exclusivo de rendición de cuentas o responsabilización (comprobar que funciona) en lugar de calidad (trabajar para mejorar).

## **El método científico como paradigma dominante de la evaluación**

Un segundo factor que ha llevado al énfasis por comprobar el funcionamiento de un programa social, es la influencia del método científico sobre la evaluación de servicios sociales. La mayoría de las personas al pensar en programas de evaluación se imaginan diseños experimentales complejos, con grupos de tratamiento y control, donde los evaluadores miden el impacto de los programas con base en cambios estadísticamente significativos en los resultados; por ejemplo, ¿logró el programa incrementar ingresos, mejorar el desempeño académico, los indicadores de salud, etc.?

El método científico se basa en la metodología hipotético-deductiva. En términos sencillos, esto significa que los investigadores/evaluadores ponen a prueba hipótesis acerca de alguna iniciativa social mediante el uso de técnicas de análisis estadístico.

Quizá debido a que este sistema de investigación es dominante en muchos campos altamente respetados y a que es apoyado por teorías estadísticas rigurosas y bien desarrolladas, domina también en los campos de humanidades, educativos y de servicios sociales – en los cuales los miembros a menudo son presionados a que demuestren su

legitimidad. Además, este sistema de investigación y evaluación se adecua bien a responder las preguntas que los programas/iniciativas históricamente se han visto más presionados a responder: ¿Son efectivos? ¿Funcionan?

El modelo hipotético-deductivo de las ciencias naturales está diseñado para explicar qué sucedió y demostrar relaciones causales entre ciertos resultados y los “tratamientos” o servicios encaminados a producir estos resultados. Cuando su diseño e implementación son eficaces, el diseño experimental o cuasi-experimental puede proporcionar información importante acerca del impacto particular del programa social bajo estudio. ¿Mejoraron las calificaciones de los estudiantes a partir del programa de enriquecimiento académico? ¿Incrementó la asistencia? Finalmente, ¿fue eficaz? Sin embargo, muchas de las suposiciones necesarias para llevar a cabo estas evaluaciones limitan su utilidad a programas de intervención principalmente individuales en ambientes relativamente controlados. Por tanto, el modelo de investigación de las ciencias naturales no se presta para ayudarnos a comprender iniciativas comunitarias complejas, amplias y colaborativas.

## **Equilibrando la urgencia de comprobar con la necesidad de mejorar**

Es posible que ambos factores – el incremento histórico en la presión por demostrar eficacia y el predominio de una filosofía o modelo de investigación particularmente adaptado a medir niveles de cambio – hayan llevado a muchos evaluadores, practicantes, funcionarios gubernamentales y al público en general, a pensar en la evaluación de programas como sinónimo de demostrar eficacia o “comprobar” el valor de un programa. En consecuencia, las evaluaciones convencionales no han encarado cuestiones relativas al proceso, implementación y mejoramiento en el mismo grado. Incluso podrían estar afectando de manera negativa a aquellas iniciativas comunitarias más complejas y de amplio espectro (como son muchas de las que se realizan en la comunidad), ignorándolas por considerarlas no evaluables, o evaluándolas con modalidades tradicionales que no alcanzan a reconocer la complejidad y a menudo el desorden con el que habitualmente se producen los cambios (Connell, Kubisch, Schorr, Weiss, 1995; Schorr y Kubisch, 1995).

Innegablemente, es importante y valioso demostrar eficacia y medir niveles de impacto; sin embargo consideramos igualmente importante dedicarse a reunir y analizar información que nos ayudará a mejorar nuestras iniciativas sociales. De hecho, cuando la balanza se inclina demasiado a favor de un enfoque de medición de cambios estadísticamente significativos con resultados cuantificables, nos perdemos aspectos importantes del conjunto. A fin de cuentas, esto limita nuestra capacidad para comprender la riqueza y complejidad de los programas actuales de servicios sociales – particularmente reformas al sistema e iniciativas comunitarias complejas que muchos de ustedes intentan implementar.

A continuación, algunas de las múltiples consecuencias que resultan de operar dentro de un marco de evaluación limitado:

***Consecuencia 1. Comenzamos a creer que hay una sola manera de realizar una evaluación.***

La mayoría de las personas (aún aquéllas con entrenamiento en métodos de investigación y evaluación) no se dan cuenta que los métodos empleados, tales como el diseño experimental, forman parte de una visión mundial mayor, o de paradigmas relacionados con la investigación. Estos paradigmas se basan en diferentes supuestos acerca de:

- ¿Cuál es la naturaleza de la realidad?
- ¿Cómo llegamos a conocer algo?
- ¿Cuál debe ser la relación entre el investigador/evaluador y los participantes en el proceso de evaluación?

El paradigma de investigación dominante descrito anteriormente (hipotético-deductivo), derivado de la medicina y otras disciplinas de las ciencias naturales, es uno de los paradigmas, pero hay otros. Cuando un paradigma de investigación comienza a dominar un campo, es fácil olvidar que existen otros paradigmas orientados a diferentes metas y cuestiones.

Patton explica el efecto de olvidar paradigmas de la siguiente manera:

El mismo predominio del paradigma hipotético-deductivo, con su énfasis cuantitativo y experimental, parece haber aislado a la mayoría de sus practicantes de cualquier consideración de paradigmas de evaluación o métodos de investigación alternativos. La etiqueta “investigación” [o evaluación] ha llegado a considerarse sinónimo de emplear el “método científico” y trabajar dentro del paradigma dominante (1997, p. 270-271).

En otras palabras, la gente comienza a creer que sólo hay una manera correcta de llevar a cabo una evaluación.

***Consecuencia 2. Las preguntas que planteamos y las que examinamos no son de igual***

***importancia.*** Ya mencionamos cómo el paradigma dominante de investigación es adecuado para encarar ciertas cuestiones referentes a niveles de impacto – cuestiones que, históricamente, los programas sociales se han visto presionados a resolver. Sin embargo, a pesar de que ayuda a enfocar ciertos aspectos, desatiende otras dimensiones importantes del programa.

Nuevamente entran en juego paradigmas y filosofías de la investigación. Aún más importante que reconocer que existen diferentes paradigmas con diferentes supuestos acerca del mundo (es decir, no hay una única forma correcta de evaluar) es reconocer que nuestros paradigmas/suposiciones particulares influyen en las preguntas que hacemos; en aquéllo que consideramos importante conocer; en los métodos de evaluación que

utilizamos; en los datos que reunimos e incluso en las interpretaciones y conclusiones a las que llegamos.

Si no estamos conscientes de que el diseño y los resultados de una evaluación se basan en un paradigma o en una serie de supuestos acerca de cómo evaluar, será más difícil visualizar los temas y preguntas que estamos omitiendo. Estas son cuestiones que no entrarán en la mira hasta que no observemos el programa a través del lente de otro paradigma.

Por ejemplo, los métodos de investigación convencionales no nos dicen cómo y por qué funciona un programa, o para quién, o bajo qué circunstancias, ni tampoco contestan adecuadamente preguntas referentes a procesos e implementaciones. Sin embargo, dada la creciente complejidad de problemas y situaciones sociales que enfrentamos hoy en día y la consecuente complejidad de programas e iniciativas desarrollados para resolver dichos problemas, es importante intentar contestar esas preguntas.

***Consecuencia 3. Son insuficientes los intentos de evaluar niveles de cambio en sistemas complejos y en iniciativas comunitarias de amplio alcance.*** Esta podría ser la más peligrosa de las consecuencias. En un ambiente político y social que se muestra cada vez más renuente a prestar apoyo a poblaciones en desventaja y escéptico acerca del funcionamiento de cualquier programa social, se están ignorando algunas de las iniciativas más prometedoras y están en riesgo de ser abandonadas. Estas son las iniciativas de cambio de sistema y de cambio comunitario profundo que, muchos saben gracias a la práctica, a la experiencia, e incluso al sentido común, son capaces de producir verdaderos cambios en la vida de niños, jóvenes y familias.

Sin embargo, estas iniciativas son complejas y desordenadas. No entran dentro del criterio de una “buena” evaluación cuantitativa de impacto. Las metas no son ni sencillas ni uniformes. No existe una intervención estándar, ni siquiera un participante/consumidor estándar. No hay manera de aislar los efectos de la intervención, ya que estas iniciativas forman parte de la integración de múltiples intervenciones.

Y dado que estas iniciativas se basan en colaboraciones comunitarias con orígenes y perspectivas múltiples, sus metas, actividades y servicios centrales cambian y evolucionan constantemente para cubrir las necesidades y prioridades de una diversidad de partes interesadas en la comunidad. En fin, estas iniciativas son “inevaluables” si uno quiere usar el paradigma dominante de las ciencias naturales (Connell, Kubisch, Schorr y Weiss, 1995).

¿Qué significa esto? Significa que muchas de estas iniciativas no llegan a ser evaluadas, lo que dificulta a las comunidades proporcionar pruebas de que funcionan. Significa que otras sí son evaluadas utilizando métodos tradicionales. Esto lleva ya sea a restricciones del proyecto para adecuarse al diseño de la evaluación (lo cual es un problema, si lo que realmente funciona es la amplitud y el aspecto multidimensional de estas iniciativas), o bien a un informe tradicional sobre niveles de impacto que revela que la iniciativa fue



limitada (debido a que los impactos en las iniciativas complejas pueden tardar más en manifestarse y que muchos de los resultados claves durante el interin al ser difíciles de cuantificar, son ignorados). Todo esto significa que muchos recursos se desperdician, a la vez que se aprende muy poco sobre cómo funcionan realmente estas iniciativas y cuál podría ser su verdadero potencial (Connell, Kubisch, Schorr y Weiss, 1995).

**Consecuencia 4. Perdemos de vista el hecho de que toda labor de evaluación es política y cargada de valores.** Cuando evaluamos el impacto de un programa utilizando únicamente el método científico, omitimos importantes factores contextuales. Esto, aunado a que las teorías estadísticas pueden llevarnos a pensar que lo que estamos viendo es la verdad neutral y objetiva acerca de la iniciativa, puede ocultarnos que la evaluación es un hecho político y cargado de valores.

Casi todas las fases del proceso de evaluación tienen implicaciones políticas que afectarán los temas a enfocar, las decisiones tomadas, la manera como el mundo externo percibe el proyecto y cuáles intereses son apoyados o ignorados. Por lo tanto, los evaluadores deben conocer las implicaciones de sus acciones durante todas las fases de la evaluación y deben ser conscientes de los puntos de vista del director del proyecto, del personal, de los usuarios y de las otras partes interesadas. Esta comprensión requiere de un diálogo sostenido con todos los grupos involucrados y aceptar la responsabilidad de representar en forma completa el proyecto a lo largo del proceso de evaluación.

Los intereses encontrados, fondos limitados, perspectivas diferentes, o la carencia de un tronco común de conocimientos pueden llevar a relaciones tensas entre evaluadores, directores de proyecto y personal. Es importante hablar abiertamente acerca de cómo estos factores afectan el proceso de evaluación.

## Recomendaciones para un mejor equilibrio

¿Cómo hacemos para crear un mejor equilibrio y para diseñar evaluaciones que ayuden no sólo a demostrar la eficacia del proyecto, sino que también nos ayuden a saber cómo mejorarlo y fortalecerlo? Las siguientes recomendaciones constituyen la base de nuestra filosofía de evaluación:

**Recomendación 1. Conozca y reflexione sobre paradigmas y métodos alternativos que se adecuen a nuestra labor.** Como mencionamos anteriormente, realizar una investigación con sólo un paradigma nos dificulta recordar que se trata solamente de un punto de vista y que no es la única manera legítima de llevar a cabo una evaluación. Existen otras: algunas desarrolladas dentro de otras disciplinas como la antropología, en respuesta al paradigma dominante. Ya que no podemos describir aquí detalladamente paradigmas alternativos complejos, le proporcionamos brevemente algunas de sus características para estimular su intelecto.

Supuestos Interpretativos/Constructivistas: El paradigma interpretativo o constructivista tiene sus raíces en las tradiciones antropológicas. En lugar de buscar explicaciones, este paradigma busca entender el fenómeno bajo estudio mediante el contacto sostenido y detallado con los participantes (es decir, observaciones y entrevistas meticulosas). Dado que se basa en información cualitativa y que descripción detallada resulta de relaciones estrechas y sostenidas, el propósito del paradigma interpretativo/constructivista es la “recolección de perspectivas mundiales globales, sistemas de creencias intactos y complejos estados síquicos internos e interpersonales” (Maxwell y Lincoln, 1990, p. 508). En otras palabras, ¿quiénes son las personas involucradas en el programa y qué significan para ellas las experiencias? Estos relatos integrales a menudo se pierden en las evaluaciones convencionales, que dependen de la recolección de categorías de datos determinados por el evaluador, descuidando así factores contextuales.

El objetivo principal de las evaluaciones basadas en supuestos interpretativos/constructivistas es entender los programas sociales desde perspectivas diferentes. Este paradigma busca responder a preguntas sobre procesos e implementaciones y sobre qué significaron las experiencias para los involucrados. Por tanto, está bien adaptado para ayudarnos a comprender los factores contextuales y la complejidad de los programas y para ayudarnos a tomar decisiones y perspectivas del proyecto.

*Métodos Feministas:* Investigadores/as y practicantes (al igual que muchos grupos étnicos y culturales, incluyendo negros y latinos) abogan desde hace tiempo por cambios en los procesos de investigación y evaluación basándose en dos principios:

1. Históricamente, las experiencias de niñas, mujeres y minorías se han omitido o ignorado debido a que no correspondían con las teorías del desarrollo (teorías erigidas principalmente a partir de información de varones blancos de clase media); y
2. Las metodologías convencionales, tales como la superioridad del conocimiento objetivo sobre el subjetivo, el distanciamiento del investigador/evaluador de los participantes y las presuntas evaluaciones/investigaciones libres de valores y sin prejuicios han mostrado estar seriamente erradas.

A pesar de abarcar una amplia gama de supuestos y técnicas, los métodos de investigación feministas han sido descritos como “contextuales, de amplia inclusión, basados en experiencias, participativos, socialmente relevantes, de metodologías múltiples, completos mas no necesariamente repetibles, abiertos al medio ambiente, además de incluir como experiencias las emociones y eventos” (Nielson, 1990, p. 6, tomado de Reinharz, 1983).

*Evaluación Participativa:* Un método de investigación cada vez más utilizado en países en vías de desarrollo al igual que entre muchas de nuestras iniciativas comunitarias, es la evaluación participativa, se basa principalmente en lo siguiente: (1) la creación de un proceso más equitativo, donde la perspectiva del evaluador no recibe mayor prioridad que la de otras partes interesadas, incluyendo los participantes del programa; y (2) facilitar que el proceso de evaluación y los resultados sean más relevantes y útiles para acciones futuras de las partes afectadas e interesadas. Las metodologías participativas buscan ser más prácticas y útiles, confiriendo poder a múltiples partes interesadas, además de ayudar a

mejorar el manejo de los programas y los resultados obtenidos de los mismos, mediante la inclusión de todos los participantes en el proceso de evaluación.

*Evaluación Fundamentada en Teoría:* Otro tipo de evaluación es la fundamentada en teoría, que tanto se ha utilizado en el campo de la adicción (Chen, 1990) como en la evaluación de iniciativas comunitarias de amplio espectro (Weiss, 1995). La evaluación fundamentada en teoría busca resolver las dificultades asociadas con las iniciativas de amplio espectro con sede en la comunidad, al igual que otras que tampoco se prestan al análisis estadístico de resultados. Se sustenta en el hecho de que el no poder medir eficazmente los resultados finales de una iniciativa mediante la estadística, no significa que seamos incapaces de aprender algo sobre su eficacia. De hecho, aquellos que apoyan la evaluación fundamentada en teoría sostienen que combinar los resultados obtenidos con un entendimiento del proceso que llevó a dichos resultados permitirá aprender mucho sobre el impacto de un programa, así como las formas en que éste ejerce mayor influencia (Schorr y Kubisch, 1995).

La evaluación fundamentada en teoría parte de la premisa de que todo programa social se basa en una teoría -un proceso intelectual acerca de cómo y por qué funcionará. Esta teoría puede ser explícita o implícita. La clave para entender lo verdaderamente importante del programa es identificar esta teoría (Weiss, 1995). A este proceso se le conoce también como el desarrollar un modelo - o bosquejo - lógico del programa que describa el funcionamiento del programa. Los evaluadores y el personal pueden usar esta teoría acerca de la manera en que la iniciativa propiciará cambios para desarrollar logros intermedios claves (tanto para la población destinataria como para las agencias y organizaciones colaboradoras) que en última instancia llevará a logros a largo plazo.

La documentación de estos logros intermedios (medidos tanto cuantitativa como cualitativamente) proporciona una variedad de oportunidades. Pone de manifiesto si una iniciativa está o no en curso. El seguimiento de logros a corto plazo disminuye en cierto grado la presión por demostrar los impactos a largo plazo dentro del primer o segundo año, o por carecer de algo que decir acerca de la iniciativa durante varios años. Permite al personal modificar la teoría e iniciativa en base a lo aprendido, incrementando así la capacidad de alcanzar los objetivos a largo plazo. Por último, permite al personal comprender y demostrar la eficacia de lo logrado (a múltiples partes interesadas) de una manera acorde con este tipo de iniciativa compleja.

Este tipo de evaluación también proporciona mucha información importante acerca de cómo poner en práctica iniciativas complejas similares. ¿Qué tropiezos puede haber? ¿Cuáles son los elementos clave? ¿Qué se aprendió en el camino?

**Recomendación 2. Cuestionar las preguntas.** La creación de ambientes abiertos donde se valoran una variedad de perspectivas fomentará la reflexión sobre qué cosas no se están preguntando y por qué. Podría ser que estas preguntas queden ocultas por el paradigma que se usa. Podría ser que se trate de preguntas que no sean políticamente importantes para aquéllos que estén en puestos de poder. Podría ser que aludan a experiencias

posiblemente dolorosas acerca de las cuales nuestra sociedad no habla o no trata abiertamente. Estimule al personal y al equipo de evaluación a cuestionar continuamente las preguntas y a preguntar qué falta aún. Además, asegúrese de tomar en cuenta los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo funciona este programa?
- ¿Por qué funciona o no funciona? ¿Para quién y bajo qué circunstancias?
- ¿Cuál fue el proceso de desarrollo e implementación?
- ¿Cuáles fueron los obstáculos a lo largo del camino?
- ¿Qué significado tienen las experiencias para los involucrados?
- ¿Qué relación existe entre lo observado y los logros esperados?
- ¿Qué lecciones se aprendieron acerca del desarrollo e implementación del programa?
- ¿De qué manera afectaron los factores contextuales el desarrollo, implementación, éxito y obstáculos del programa?
- ¿Dentro del programa, cuáles son los efectos difíciles de medir (aquellos no fácilmente cuantificables)? ¿Cómo podemos comenzar a documentar con eficiencia estos efectos?

**Recomendación 3. Realizar acciones para enfrentar el efecto de paradigmas, políticas y valores.** Quizá sea más importante que comprender todos los factores que pueden tener un impacto sobre el proceso de evaluación, realizar acciones específicas para tratar con aquellas cuestiones que le facilitarán a usted y al personal de evaluación una mayor comprensión de su proyecto y de cómo y por qué funciona.

Las siguientes sugerencias serán útiles para que los directores de proyecto y su personal de evaluación respondan a la influencia de paradigmas, políticas y valores:

- Sumérjase en el proyecto – entienda sus funciones, responsabilidades, estructura, historia y metas y la manera en que la política, los valores y los paradigmas afectan la puesta en práctica y el impacto del proyecto.
- Propicie un ambiente que favorezca el diálogo en relación con valores y filosofías entre las partes interesadas.
- No se limite a sus supuestos. No deje de buscar pruebas que le demuestren que está equivocado.
- Consulte con otras partes interesadas para conocer sus perspectivas sobre asuntos específicos. Escuche con atención.

- Recuerde que puede haber varias respuestas “correctas.”
- Manténgase en contacto con las partes interesadas del proyecto, tanto internas como externas, e intercambie ideas con ellas.
- Involucre a otros en el proceso de evaluación y haga un esfuerzo por resolver diferencias.
- Diseñe estrategias específicas para expresar diferencias y quejas.
- Busque que la evaluación y sus resultados sean útiles y accesibles al personal del proyecto y a los usuarios. El intercambio temprano de ideas, así como una relación en la que se consulta con las partes interesadas y el personal del proyecto, llevan a que el personal esté con mayor disponibilidad para comunicar información importante y delicada a los evaluadores.
- Sea conciente de los sentimientos y derechos de los individuos.
- Favorezca un ambiente de aceptación de lo encontrado, con el firme compromiso de contemplar cambios y estar dispuesto a aprender.

Todos estos puntos pueden tocarse mediante la entrega de materiales de lectura relevantes, presentaciones formales e informales, el uso frecuente de memorias, la participación de comités compuestos por personal del equipo, usuarios u otras partes interesadas; la fijación de metas intermedias y la celebración de logros; el apoyo a la flexibilidad y el intercambio de puntos de vista alternativos. Estas sugerencias le ayudarán a encarar cuestiones de política, le permitirán poner sobre la mesa diversos paradigmas, políticas y filosofías para su análisis y facilitará tomar decisiones de manera más informada, favoreciendo un ambiente abierto donde no se tema hablar sinceramente tanto sobre las fortalezas como sobre las debilidades del proyecto.

## Capítulo Tres

### Tres niveles de evaluación

Aunque el objetivo principal de este manual es la evaluación a nivel de proyecto, es importante entender lo que es la evaluación para la Fundación Kellogg en un contexto mayor. Hemos desarrollado tres niveles de evaluación. En conjunto maximizan nuestra comprensión y capacidad colectiva para fortalecer proyectos individuales y de grupo en el campo de las subvenciones.

#### Tres niveles de evaluación

- Evaluación a nivel de proyecto
- Evaluación por grupos
- Evaluación de programas y políticas

### Evaluación a nivel de proyecto

La evaluación a nivel de proyecto es aquella en la que los directores de proyecto son responsables a nivel local. El director de proyecto, junto con el personal indicado y los aportes de miembros del comité y otras partes interesadas relevantes, determinan los interrogantes clave, si ha de emplearse un evaluador interno o contratarse un asesor externo y guían la evaluación a nivel de proyecto. La Fundación proporciona asistencia según se requiera. *El objetivo principal de la evaluación a nivel de proyecto es mejorar y fortalecer los proyectos subvencionados por la Fundación Kellogg.*

En conclusión, la evaluación a nivel de proyecto puede definirse como la *recopilación y análisis congruente y sostenido de información que se usará en la toma de decisiones.*

#### Recolección confiable de información

Para que las respuestas a sus preguntas resulten confiables y aceptables para las partes interesadas en el proyecto, la evaluación debe reunir información de manera congruente y minuciosa. Esta recolección de datos puede incluir entrevistas individuales, encuestas escritas, grupos focales, observaciones o datos cuantitativos como por ejemplo el número de participantes. Aunque los métodos para recopilar información pueden y deben variar de un proyecto a otro, la recolección congruente de información implica que uno ya contempló detalladamente qué datos necesita, así como el desarrollo de un sistema para recopilar y analizar dicha información.

La clave para recopilar información es obtenerla de varias fuentes y perspectivas, utilizando diferentes métodos para su recolección. Las mejores evaluaciones hacen uso de un equipo de evaluación para analizar, interpretar y crear consenso en cuanto al significado de la información, así como para reducir la posibilidad de interpretaciones incorrectas o carentes de validez.

### **Aplicación en la toma de decisiones**

Dado que no existe una manera única y óptima de llevar a cabo una evaluación que se pueda aplicar a todas las situaciones, es importante determinar cuál es el propósito de la evaluación, cuáles son las preguntas que uno quiere contestar y qué métodos proporcionarán información útil y confiable. Aún en el caso de que se decida contratar a un asesor externo para ayudar con la evaluación, usted, el personal y las partes interesadas pertinentes deberán jugar un papel activo en el proceso de responder preguntas. Usted es quien mejor conoce el proyecto y a fin de cuentas, usted sabe lo que busca. Además, dado que usted será uno de los principales usuarios de la información obtenida a partir de la evaluación y debido a que la calidad de sus decisiones depende de poseer información correcta, resulta mejor tener información “negativa” confiable que información “positiva” de la cual desconfíe. En resumen, la finalidad de una evaluación a nivel proyecto no sólo es comprobar, sino también mejorar.

Las personas que administran proyectos innovadores están bastante ocupadas como para tener que esforzarse en recopilar datos que no serán útiles para quienes tengan interés en el proyecto. Al determinar quién usará la información que usted recopila, qué información se prefiriere tener y la manera en que se usará, usted puede decidir qué preguntas responder a través de su evaluación.

La evaluación a nivel de proyecto no debe ser una actividad aislada, ni debe ocurrir únicamente al final de un proyecto. El personal del proyecto debe pensar en cómo incorporar la evaluación como parte integral del proyecto, para que proporcione información valiosa acerca del manejo del programa y decisiones relativas a la entrega de servicios. La evaluación debe ser continua y estar presente en cada fase del desarrollo de un proyecto, desde la pre-planificación, pasando por el inicio del proyecto e incluso llegando hasta las fases de expansión y replicación. Las preguntas más relevantes y las actividades de evaluación pueden variar en cada una de estas fases. No obstante, algo que no cambia es que la evaluación auxilia al personal del proyecto y a los miembros comunitarios involucrados en la toma de decisiones más eficaces para fortalecer y mejorar sostenidamente la iniciativa.

Consulte el Formulario A en la página 16 para los puntos claves de algunas actividades de evaluación que pueden emplearse durante las diferentes fases del desarrollo de un proyecto.

## Formulario A

Fase	Posibles actividades de evaluación a nivel de proyecto
Pre-Proyecto	<p>Evaluar necesidades y fortalezas de la población/comunidad meta. Fijar metas y objetivos de los servicios/actividades planeadas. Describir la manera en que los servicios/actividades planeadas conducirán a las metas. Identificar qué recursos comunitarios serán necesarios y la manera de obtenerlos. Determinar el acoplamiento entre los planes del proyecto y las prioridades comunitarias. Consultar a las partes interesadas. Desarrollar una estrategia general de evaluación.</p>
Inicio	<p>Conocer los supuestos preexistentes acerca del proyecto. Desarrollar un sistema para obtener y presentar información a las partes interesadas. Evaluar la viabilidad de los procesos en base al personal y fondos disponibles. Evaluar aquella información que puede reunirse de las actividades rutinarias del proyecto. Desarrollar un sistema de recolección de datos, que responda a los interrogantes deseados. Reunir datos de base para cuestiones claves en las áreas de resultados e implementación.</p>
Implementación y modificación de proyecto	<p>Evaluación de procesos organizativos o factores ambientales que inhiben o favorecen el éxito del proyecto. Descripción del proyecto y análisis de las razones por las cuales se alteró el plan de acción inicial. Análisis de las observaciones del personal y los participantes acerca de los éxitos/fracasos y aprovechamiento de esta información para mejorar el proyecto. Proporcionar información sobre logros a corto plazo a las partes interesadas y a los involucrados en la toma de decisiones. Aprovechamiento de la información sobre logros a corto plazo para mejorar el proyecto. Descripción del efecto que se cree tendrán los logros a corto plazo sobre los logros a largo plazo. Continuar con la recolección de datos sobre impactos a corto y largo plazo. Evaluar los supuestos acerca de cómo y por qué funciona el programa; modificar según se requiera.</p>
Mantenimiento y sustentabilidad	<p>Compartir hallazgos con la comunidad y con otros proyectos. Informar sobre adelantos a otras agencias financiadoras. Uso sostenido de la evaluación para mejorar el proyecto y monitorear resultados. Seguir compartiendo la información con las diferentes partes interesadas. Evaluar impactos a largo plazo y lecciones aprendidas durante la implementación y describir cómo y por qué funciona el programa.</p>
Replicación y política	<p>Determinar la compatibilidad del proyecto con otras comunidades. Determinar elementos críticos del proyecto indispensables para el éxito. Resaltar factores de contexto específicos que inhibieron o facilitaron el éxito del proyecto. Desarrollar estrategias, en caso que sea necesario, para compartir información con legisladores para efectuar cambios relevantes en política.</p>



## Evaluación por agregados o racimos (clusters)

Es cada vez más común que subvencionemos grupos de proyectos que se refieren a temas que resultan de interés particular a la Fundación. El principal objetivo de agrupar proyectos similares por “agregados o racimos” (clusters) es el de instaurar más cambios de sistema o legislativos de los que se lograrían en un proyecto único o varios proyectos aislados. La evaluación por agregados es una manera de determinar la forma en que un grupo de proyectos satisface, colectivamente, el objetivo de lograr cambios de fondo. Aquellos proyectos que se identifican como parte de un agregado a menudo se analizan conjuntamente en las conferencias informativas en que se revisan asuntos de interés para directores de proyecto, evaluadores de agrupaciones y la Fundación.

Por lo general, antes de ser subvencionados, los directores de proyecto saben si se espera que participen en una agrupación; sin embargo, los grupos ocasionalmente se forman después de entregadas las subvenciones. Por lo tanto, es importante estar familiarizado con la evaluación por agregados, aunque en determinado momento no se participe en uno.

En general, la información recolectada a través de la evaluación por agregados nos ayuda a hacer más eficiente el proceso de subvenciones, a aclarar las estrategias de los proyectos principales y a proporcionar informes durante debates sobre legislación pública. *La evaluación por agregados no sustituye la evaluación a nivel de proyecto, así como los evaluadores de agregados no “evalúan” proyectos.* Como se aclaró en la sección anterior, los subvencionados son responsables de evaluar sus propios proyectos de acuerdo con sus propios objetivos. La evaluación a nivel de proyecto se centra en el desarrollo y alcances de un proyecto en relación con las partes interesadas correspondientes. La evaluación por agregados se enfoca en logros menos específicos correspondientes a una iniciativa de programación. En resumen, la evaluación por agregados visualiza un grupo de proyectos para identificar elementos y temas en común, que al confirmarse en más de un proyecto adquieren mayor valor. Mediante la evaluación por agregados es posible obtener retroalimentación acerca de los puntos comunes en el diseño de un programa, así como de metodologías innovadoras empleadas en los proyectos durante el transcurso de la iniciativa. Asimismo, los evaluadores de agregados están disponibles para proporcionar asistencia técnica sobre evaluaciones a su proyecto si usted lo solicita.

Cualquier dato reunido por personal del proyecto que pudiera ser útil a una evaluación por agregados deberá ponerse a disposición del evaluador de agregados. No obstante, la evaluación por grupos no debe interferir con los proyectos, ni condicionar la evaluación a nivel de proyecto. La información se proporciona de manera agrupada a la Fundación, de tal forma que nos impide establecer vínculos entre la información y los usuarios individuales o participantes de un proyecto.

Quizá el aspecto más importante de la evaluación por agregados es que su proyecto resultará beneficiado por las lecciones aprendidas en otros proyectos similares. De igual manera, lo aprendido durante su proyecto puede resultar de beneficio para otros.

## **Evaluación de programas, políticas y legislación**

La evaluación de programas, de políticas y de legislación es la forma más macro de evaluación que lleva a cabo la Fundación. La efectúa el personal de programación de la Fundación y contempla interrogantes de programación y legislación en diversos frentes; asimismo, hace uso de la información recolectada y sintetizada a partir tanto de evaluaciones de proyecto como por agregados, para facilitar la toma de decisiones eficientes acerca de la subvención y apoyo a programas. Este tipo de evaluación también sirve de apoyo a las comunidades que buscan cambios legislativos a nivel local, estatal y federal.

En conjunto, los tres niveles de evaluación proporcionan información obtenida de varias perspectivas, fuentes y niveles, que nos permite fortalecer y evaluar proyectos individuales y colectivos. La interacción entre profesionales a lo largo de los tres niveles de evaluación favorece una manera de pensar creativa e innovadora acerca de nuevas formas de evaluar programas y proporcionar información, que esperamos lleve a cambios positivos sostenidos al nivel de la comunidad. A su vez, la información obtenida a partir de evaluaciones a diferentes niveles, al ser examinada de manera global, ayuda a la junta directiva de la Fundación Kellogg así como al personal, a tomar decisiones eficientes e informadas respecto de nuestra programación y fijación de políticas.

## Bosquejo para la Realización de una Evaluación de Nivel de Proyecto

### Capítulo 4:

Exploración de los tres componentes de la evaluación a nivel de proyecto

- Evaluación contextual
- Evaluación de la implementación
- Evaluación de impactos
- Modelos lógicos del programa

### Capítulo 5:

Planeamiento e implementación de la evaluación a nivel de proyecto

**Pasos del planeamiento:** Preparación de la evaluación

- Paso 1: Identificación de las partes interesadas y conformación de un equipo evaluador
- Paso 2: Desarrollo de las preguntas de evaluación
- Paso 3: Determinación del presupuesto de la evaluación
- Paso 4: Selección del evaluador

**Pasos en la implementación:** Diseño y administración de la evaluación

- Paso 5: Determinación de los métodos de recolección de datos
- Paso 6: Recolección de datos
- Paso 7: Análisis e interpretación de datos

**Pasos para la utilización:** Comunicación de hallazgos y utilización de resultados

- Paso 8: Comunicación de hallazgos e interpretaciones
- Paso 9: Utilización del proceso y de los resultados de la evaluación

*El saber no es suficiente; debemos ponerlo en práctica.  
La voluntad no es suficiente; debemos hacer.*

— Goethe

# Bosquejo para la realización de una evaluación a nivel de proyecto

## Capítulo Cuatro

### Exploración de los tres componentes de la evaluación a nivel de proyecto: Evaluación contextual, de implementación y de resultados

Con demasiada frecuencia, los métodos convencionales de evaluación se concentran en examinar únicamente las consecuencias o impactos de un proyecto, sin tener en cuenta el ambiente en el cual se desarrolla, o los procesos involucrados en su desarrollo. Aunque estamos de acuerdo en que la evaluación de resultados a largo y corto plazo es importante y necesaria, enfocar exclusivamente niveles de impacto nos lleva a desatender otros aspectos igualmente importantes de la evaluación, incluyendo una comprensión más a fondo sobre cómo y por qué funcionan los programas y servicios, para quién funcionan y bajo qué circunstancias.

Al combinar los tres siguientes componentes de la evaluación, desarrollados por peritos del ramo y apoyados por la Fundación Kellogg – evaluación contextual, evaluación de la implementación y evaluación de resultados – el personal del proyecto será capaz de hacer frente a una gama más amplia de preguntas importantes sobre el mismo. Consideramos que una buena evaluación deberá:

- Examinar la manera como el proyecto funciona dentro del ambiente económico, social y político de su comunidad y circunstancias (evaluación contextual);
- Ayudar con el planeamiento, preparación y desempeño de un proyecto, al igual que documentar la evolución del mismo (evaluación de la implementación); y
- Estimar los resultados del proyecto a corto y largo plazo (evaluación de resultados).

Cada uno de los componentes de evaluación enfoca diferentes aspectos del proyecto. Por lo tanto, el planeamiento de una evaluación deberá incluir los tres componentes. No obstante, el énfasis que recibe cada componente dependerá de la fase de desarrollo en que se encuentre el proyecto, el fin de la evaluación y las preguntas que se busca investigar. En conjunto, estos tres componentes pueden mejorar la efectividad de un proyecto así como fomentar su permanencia y desarrollo en el futuro.

## **Evaluación contextual: Comprensión del contexto del proyecto**

Todo proyecto se localiza en una comunidad y muchos forman parte de las llamadas organizaciones “paraguas” o titulares. Las características de la comunidad y de la organización titular influyen en los planes de un proyecto, en la manera en que éste funciona y en la capacidad para alcanzar sus metas. En general, una evaluación contextual hace la siguiente pregunta: ¿Qué aspecto de nuestra comunidad u organización titular nos impide o ayuda a alcanzar las metas del proyecto? ¿Cuáles factores contextuales ejercen mayor influencia sobre los éxitos u obstáculos del proyecto?

### **Usos posibles de la evaluación contextual**

La evaluación con base en el contexto tiene muchos usos durante la vida de un proyecto. En un principio, la evaluación contextual podría aplicarse a:

- Determinar las necesidades, atributos y recursos de una comunidad destinataria, con la intención de diseñar una intervención relevante y eficaz dentro del contexto de la comunidad; e
- Identificar el ambiente político y el contexto de servicios humanos del área meta para así incrementar la probabilidad de que las intervenciones elegidas reciban el apoyo de los actuales dirigentes comunitarios y organizaciones locales.

Este tipo de actividades iniciales de evaluación a menudo incrementan la participación de la comunidad, propician la comunicación entre agencias comunitarias y, en ocasiones, promueven nuevas alianzas.

En fases posteriores en la madurez de un proyecto, la evaluación contextual puede centrarse en:

- recolección de información contextual para modificar los planes del proyecto y/o explicar problemas pasados (por ejemplo, un ritmo de crecimiento menor al anticipado);
- identificación de atributos y debilidades políticas, sociales y ambientales, tanto de la comunidad como del proyecto mismo; y
- análisis del impacto de cambios en el ambiente federal y estatal sobre la implementación y éxito del proyecto.

Sin estos datos, será difícil tomar decisiones informadas acerca de cómo mejorar su proyecto. Más aún, al comprenderse las barreras ambientales que afectan la implementación de un proyecto, aquellos que pudieran estar en aparentes dificultades podrían considerarse exitosos con base en los obstáculos superados.

La evaluación contextual también resulta invaluable cuando se intenta replicar programas y servicios. A menudo, incluso los proyectos “exitosos” son difíciles de reproducir debido a que los factores contextuales específicos (ambientales, de organizaciones participantes, humanos, etc.) que propiciaron el éxito del programa no fueron tomados en cuenta y comprendidos durante el proceso de evaluación.

### **Cómo enfocar una evaluación contextual**

Para cualquier proyecto existen múltiples contextos que es importante entender. Como se describió anteriormente, cuáles enfocamos dependerá de la fase del proyecto, del propósito de la evaluación y de las preguntas particulares para las cuales se busca respuesta. A continuación se presentan dos ejemplos de cómo puede utilizarse la evaluación contextual para mejorar su proyecto.

#### ***Ejemplo 1: Determinación de las necesidades de la comunidad***

Durante la fase de planeamiento de un nuevo programa dedicado a madres que reciben asistencia pública, la evaluación contextual podría centrarse en características demográficas de las mujeres en la comunidad que reciben asistencia, su acceso a servicios y las oportunidades que tienen de recibirlas. Además, las preguntas que se contemplarían en una evaluación contextual tomarían en cuenta la situación social, económica y política de la comunidad, considerando a las beneficiarias de la asistencia pública como subgrupo dentro de ésta. La utilización de este tipo de información durante las fases de planeamiento de un proyecto favorece el uso de actividades o servicios relevantes y apropiados a esa cultura particular.

Una manera sencilla y eficiente de iniciar una evaluación contextual durante esta fase de planeación, es a través de la esquematización de las necesidades y atributos de la comunidad. Este proceso puede ayudar a:

- identificar agrupaciones de acción comunitaria preexistentes y conocer los antecedentes de su labor;
- identificar líderes presentes formales, informales y potenciales;
- determinar necesidades comunitarias y carencias en servicios existentes;
- reconocer atributos y oportunidades de la comunidad;
- conocer a su población destinataria (tanto carencias como atributos) para mejorar, apuntalar y asegurar la credibilidad de proyectos dentro de la comunidad; y
- crear un impulso para las actividades del proyecto mediante la retroalimentación por parte de la comunidad.

La esquematización de las necesidades y aptitudes de una comunidad también puede ayudar a determinar la sensatez de las metas fijadas para un proyecto, además de proporcionar datos de base para evaluaciones finales posteriores. Una evaluación formal de requerimientos puede exigir mucha labor y recursos; sin embargo, la mayoría de los proyectos tienen la capacidad de llevar a cabo evaluaciones de requerimientos informales o simplificadas.

**Ejemplo 2: Evaluación de niveles de organización**

Aquel programa que, después de un año de iniciado, aún enfrenta dificultades para satisfacer a su población destinataria, podría mejorarse centrandó su atención en factores contextuales relativos a la jerarquía interna del proyecto (por ejemplo, estilos de liderazgo, características del personal tales como entrenamiento, experiencia y aptitud cultural; ideología de la organización; metas; organizaciones asociadas). Dicha información contextual, cuando es reunida y analizada minuciosamente, puede ayudar al personal a identificar vallas y obstáculos para el éxito y a mejorar el programa. Facilita entender por qué algo funcionó o no funcionó, por qué algunos objetivos se lograron y otros no.

Al evaluar la estructura de una organización, el personal de un proyecto podrá examinar la dinámica interna del mismo para ver cómo ésta bloquea o facilita el éxito del proyecto. Entre las preguntas a plantear están las siguientes:

- ¿Cuáles son los valores o el ambiente del proyecto (interno) así como su contexto institucional a mayor escala (organización titular)? ¿En qué se parecen? ¿De qué manera las diferencias en los valores podrían impedir actividades del proyecto?
- ¿Cuáles son los vínculos fiduciarios, de espacio físico y cuáles los lazos de colaboración y administrativos entre el proyecto y su organización titular? ¿De qué manera se relacionan con los logros o fracasos del proyecto? ¿Son adecuados estos arreglos dada una actividad específica?
- ¿Cuáles son la estructura y magnitud del proyecto en relación con las de la organización titular?
- ¿De qué manera influyen en la eficacia del proyecto el liderazgo y la estructura jerárquica del mismo? ¿Qué tan complejo es el organigrama? Dentro de la organización, los encargados de tomar decisiones, ¿impiden o apoyan actividades actuales o propuestas?
- ¿Cuáles son las características del personal y directivos del proyecto? ¿De qué manera se reclutan miembros para el proyecto? ¿Cuál es la ideología de la organización?
- ¿De qué recursos (por ejemplo, financieros, de personal, apoyo ya sea de la organización o institución, aptitudes y oportunidades educativas) disponen el proyecto y la evaluación?
- ¿En qué grado existen oportunidades de participación en el proceso de evaluación para personas interesadas en los resultados del proyecto?

Si la evaluación de la estructura misma no ayuda a explicar por completo los atributos y debilidades del proyecto en el servicio a su población destinataria, otra área del contexto que puede evaluarse es el cambio en los ambientes regional y nacional y la manera en que estos podrían estar afectando a la comunidad y al proyecto.

Una nota final: El análisis de las características contextuales externas e internas de un proyecto sienta las bases para su implementación y para la evaluación de sus impactos. Ayuda a explicar por qué un proyecto se implementó de determinada manera y por qué ciertos objetivos se han alcanzado mientras otros no. De igual manera, la evaluación de diversos contextos de un proyecto también puede ayudar a poner de manifiesto situaciones que limitan la capacidad de un proyecto para alcanzar metas previstas, o llevarnos a la comprensión de que ciertas intervenciones y sus efectos previstos podrían resultar difíciles de medir o de atribuir al proyecto mismo.

## **Evaluación de la implementación**

### **Comprensión de cómo se implementó el proyecto**

*Las actividades de evaluación de la implementación incrementan las posibilidades de éxito al proporcionar indicios de qué pasó y por qué. La implementación exitosa de nuevas actividades del proyecto por lo general incluye un proceso de adaptación del plan ideal a las condiciones locales, a las dinámicas de la organización y a incertidumbres programáticas.*

Este proceso a menudo resulta tortuoso y los programas y servicios frecuentemente difieren, al finalizar, de los planes originales. Aún los proyectos bien planeados necesitan ser ajustados durante los primeros meses de operación y se requiere de un análisis continuo de la información para efectuar mejoras durante la marcha.

Todo director de proyecto ha aprovechado la evaluación de la implementación, aunque no le haya llamado así. Las evaluaciones de implementación se centran en las actividades principales utilizadas para alcanzar las metas del proyecto y los efectos esperados. Las preguntas que se hacen como parte de una evaluación de implementación incluyen: *¿Cuáles son los componentes y actividades críticas de este proyecto (tanto explícitas como implícitas)? ¿Qué vínculos existen entre éstos componentes y las metas y efectos esperados del proyecto? ¿Qué aspectos del proceso de implementación favorecen el éxito u obstaculizan el curso del proyecto?*

### **Usos posibles de la evaluación de la implementación**

La implementación de la evaluación abarca una amplia gama de elementos del proyecto. Entre los usos posibles se incluyen:

- identificar y aprovechar al máximo los puntos fuertes del desarrollo;
- identificar y minimizar los obstáculos para la implementación de actividades;
- determinar si las metas del proyecto corresponden a las necesidades de la población destinataria;



- determinar si los recursos disponibles serán capaces de mantener las actividades del proyecto;
- medir el desempeño y percepciones del personal;
- medir la percepción de la comunidad acerca del proyecto;
- determinar la naturaleza de las interacciones entre el personal y los usuarios;
- establecer la calidad de los servicios proporcionados por el proyecto;
- documentar cambios sistémicos; y
- observar las experiencias de los usuarios y de las otras partes interesadas con el proyecto, así como su satisfacción con el mismo y el aprovechamiento de sus servicios.

### **Cómo encaminar una evaluación de implementación**

Al igual que sucede con una evaluación contextual, el enfoque de una evaluación de implementación variará según la fase del proyecto, la finalidad de la evaluación y las preguntas particulares a las que se busca respuesta. A continuación encontrará tres ejemplos de una evaluación de implementación.

#### ***Ejemplo 1: Programas nuevos***

Una evaluación de implementación diseñada para una organización nueva o que cambia rápidamente podría centrarse en aquella información que ayude a los encargados de la toma de decisiones a documentar la evolución del proyecto, así como a determinar la manera en que los cambios o modificaciones se relacionan con los objetivos, con los factores del contexto relevantes y con las necesidades de la población destinataria. Para facilitar que un proyecto sea capaz de esto, el evaluador debe comprender, desde múltiples perspectivas, qué está sucediendo con el proyecto; cómo está siendo implementado y por qué se han tomado ciertas decisiones en el camino. Es decir, en qué grado se parece y se comporta el proyecto en relación a aquél que se planeó inicialmente; cuáles son las diferencias de implementación entre lo planeado y lo ocurrido y tener en cuenta si se basan en aquello que pareció lógico a los usuarios y objetivos del proyecto; cómo funciona ahora el proyecto y qué cambios adicionales se pueden requerir.

Algunas preguntas específicas que se podrían hacer:

- ¿Qué características del proceso de implementación del proyecto han facilitado u obstaculizado alcanzar las metas del mismo? (Incluya en esta discusión a todas las partes interesadas relevantes como son usuarios/participantes, habitantes/consumidores, personal, administradores, miembros corporativos, otras agencias y legisladores.)
- ¿Qué estrategias o actividades iniciales del proyecto están siendo implementadas? ¿Cuáles no? ¿Por qué?

- ¿De qué manera pueden modificarse o adaptarse a las realidades del proyecto aquellas estrategias que no han sido implementadas correctamente?
- ¿Está llegando el proyecto a quienes buscaba llegar? ¿Por qué o por qué no? Si no, ¿qué cambios deben efectuarse para llegar al público deseado?
- ¿Qué lecciones se han aprendido del diseño del plan original? ¿De qué forma pueden aprovecharse estas lecciones para reevaluar de manera continua el plan original del proyecto?

### ***Ejemplo 2: Programas establecidos***

En el caso de un programa que ya lleva varios años, la evaluación de la implementación puede diseñarse como un circuito continuo de monitoreo, retroalimentación y mejoramiento. Este tipo de monitoreo sostenido proporciona al personal del proyecto una retroalimentación constante que le permite reconocer cuáles actividades funcionan y cuáles deben ser modificadas o reestructuradas. Entre las preguntas que pueden hacerse en este tipo de evaluación de la implementación están las siguientes:

- ¿Cuáles de las operaciones del proyecto funcionan? ¿Cuáles no? ¿A qué se debe?
- ¿Qué características del proyecto (instalaciones, calendario de actividades, ubicación, tamaño del grupo, características del transporte, etc.) parecen las más adecuadas y útiles para satisfacer las necesidades de los usuarios?
- ¿Cuáles estrategias han logrado fomentar la participación de los usuarios? ¿Cuáles no?
- ¿De qué manera interactúan y se adaptan los diferentes componentes del proyecto para formar un todo coherente? ¿Cuáles componentes son los más importantes para el éxito del proyecto?
- ¿Qué tan eficaz es el apoyo que ofrece a la implementación del proyecto la estructura de la organización? ¿Qué cambios se podrían requerir?

### ***Ejemplo 3: Manejo de programas futuros***

Para un director de proyecto que piensa en oportunidades de desarrollo a futuro, la evaluación de la implementación puede diseñarse para poner a prueba nuevas ideas y determinar si éstas tienen sentido y están al alcance. Este tipo de evaluación puede incluir recolección directa de datos a partir de los usuarios para delimitar con mayor precisión objetivos y planes futuros en base a necesidades aún no satisfechas o carencias en los servicios proporcionados. Las preguntas específicas de este tipo de evaluación podrían incluir:

- ¿Qué distingue a este proyecto?
- ¿Qué atributos del proyecto podemos aprovechar para satisfacer deficiencias?
- ¿Qué carencias existen en los servicios/programas? ¿De qué manera puede modificarse o ampliarse el proyecto para satisfacer necesidades pendientes?

- ¿Puede repetirse eficazmente el proyecto? ¿Cuáles son los elementos de implementación críticos? ¿De qué manera los factores de contexto podrían afectar la capacidad de reproducir los resultados del programa?

### **Resumen**

La evaluación de la implementación de un proyecto debe incluir los siguientes objetivos: incrementar la eficacia de las actividades actuales, ya sea favoreciendo su iniciación o modificando actividades iniciales; apoyar la continuación del proyecto a largo plazo; poner en claro por qué se cumplen o no se cumplen las metas del proyecto y ayudar a los líderes del proyecto a tomar decisiones. Además, las evaluaciones de la implementación documentan para los financiadores el progreso de un proyecto y pueden usarse para solucionar los problemas que se presenten.

La evaluación de la implementación de un proyecto es una fuente de información vital para la interpretación de resultados, e incrementa el peso y relevancia de una evaluación de impactos. Es más importante conocer *cómo* un proyecto alcanza sus objetivos que saber solamente que lo hace. La evaluación de impactos puede informar qué efecto tuvo su programa/servicio sobre los participantes, las organizaciones, o la comunidad. La evaluación de la implementación permite ubicar esta información sobre impactos bajo el contexto de qué era realmente lo que ocurría al llevarse a cabo el proyecto. De hecho, si se desconoce qué es lo que se implementó y cuándo, resulta casi imposible seleccionar parámetros válidos de eficacia o demostrar relaciones causales entre actividades del proyecto y resultados finales.

## **Evaluación de impactos: Determinación de impactos de un proyecto**

La evaluación de resultados es otro componente importante de cualquier plan de evaluación completo. Evalúa los resultados de un proyecto a corto y a largo plazo y busca medir los cambios ocasionados por el mismo. Las preguntas que se hacen durante una evaluación de resultados buscan responder los siguientes interrogantes: *¿Cuáles son los efectos críticos que se desean lograr? ¿Qué impacto tiene el proyecto sobre sus usuarios, el personal, la organización patrocinadora y la comunidad? ¿Qué impactos imprevistos ha tenido el proyecto?*

Es importante mantener cierta flexibilidad al realizar una evaluación de resultados, debido a que los proyectos a menudo generan resultados que no aparecen en la lista de objetivos de la propuesta inicial y a que las iniciativas encaminadas hacia la prevención, particularmente en el caso de iniciativas comunitarias complejas y de amplio espectro, pueden resultar especialmente difíciles de medir. Una evaluación de calidad examina resultados a varios niveles del proyecto. Estas evaluaciones contemplan no sólo los impactos finales esperados, sino que también buscan discernir impactos intermedios importantes o imprevistos.

### **Usos posibles de la evaluación de impactos**

La evaluación de impactos puede desempeñar un papel importante durante cada fase del desarrollo de un proyecto. En un principio, la evaluación de impactos puede enfocarse en:

- determinar qué impactos se esperan del proyecto; y
- considerar la manera como los impactos individuales de participantes/usuarios se enlazan con impactos específicos del programa o sistema.

Este tipo de evaluación temprana incrementa la probabilidad de que las actividades de implementación estén vinculadas a los efectos que se buscan y también ayuda al personal y a las partes interesadas a mantener la atención en aquellos cambios que realmente se busca tener sobre la vida de los participantes.

En fases de mayor madurez del proyecto, contar con un proceso eficaz de evaluación de resultados es indispensable para:

- constatar la eficacia del proyecto y tener argumentos convincentes para seguir subvencionándolo o para ampliarlo/reproducirlo;
- ayudar a responder preguntas acerca de qué funciona, para quién, bajo qué circunstancias y cómo mejorar el programa y los servicios; y

- determinar qué actividades de implementación y factores contextuales favorecen u obstaculizan el cumplimiento de objetivos y la eficacia general del programa.

En las siguientes secciones presentamos información variada acerca de la evaluación de resultados, junto con algunos de los más nuevos conceptos acerca de la evaluación de resultados de proyectos, particularmente de iniciativas comunitarias complejas de amplio alcance.

### **Tipos de resultados**

Cada proyecto es individual y estará encaminado a lograr diferentes resultados. A continuación se presenta una guía para ayudarle a considerar diferentes niveles de resultados en el planeamiento de su evaluación.

#### ***Resultados centrados en usuarios, individuos***

Cuando la gente piensa en resultados, generalmente piensa en metas del programa. El problema es que, frecuentemente, las metas del programa se expresan en términos de provisión de servicios o metas de sistema (por ejemplo, disminuir el número de mujeres que reciben asistencia social), en lugar de presentarse como declaraciones claras de impactos acerca de la manera como mejorarán las vidas de los usuarios, a partir de los efectos del programa. Sin embargo, al contemplar la finalidad de los programas de servicios sociales y humanos, uno se percató de que los impactos más significativos son aquéllos que se ejercen sobre usuarios/participantes individuales. Es decir, “¿Qué tanto cambiará la vida de los que fueron atendidos por este programa/iniciativa?” Al sentarse uno con el personal del programa buscando contestar esta pregunta, resultará claro que “reducir el número de mujeres que reciben asistencia social” no es un impacto que resulta de centrarse en el cliente; es un impacto resultante de centrarse en el programa o sistema.

Hay múltiples maneras de reducir el número de mujeres que reciben asistencia social (la meta enunciada), pero no todas resultan igualmente beneficiosas para los usuarios. El programa podría centrarse en la colocación rápida de las mujeres en empleos poco especializados y mal pagados. Sin embargo, si lo que muchos usuarios necesitan es la enseñanza de habilidades a largo plazo y un programa de apoyo, este método para “reducir el número de mujeres que reciben asistencia social” podría no ser el más apropiado o beneficioso para los usuarios atendidos.

Si modificamos la meta enunciada para que se centre en el cliente, podremos apreciar la manera como nos ayuda a concentrarnos en él y a medir lo que resulta realmente importante para mejorar la vida de las mujeres que reciben asistencia social. Por ejemplo, la meta principal de este programa a nivel individual podría ser: “Los usuarios adquirirán destrezas para su trabajo y su vida que les permitan tener éxito en el campo de su elección” o “Los usuarios adquirirán destrezas para su vida y su trabajo que les permitan ser autosuficientes y económicamente independientes.”

Si lo que se busca es alcanzar metas a nivel de cliente individual, esto puede incluir lograr cambios en las circunstancias, status, nivel de vida o funcionamiento, actitud o

comportamiento, conocimientos y aptitudes. Es posible que otros programas se centren en el mantenimiento o la prevención como metas individuales a nivel de cliente.

### ***Metas a nivel de programa y sistema***

Nuestro énfasis en las metas a nivel del cliente no significa que no se tengan en cuenta las metas del programa o sistema. Es necesario considerar qué metas se buscan tanto para el programa como para el sistema, que es más amplio (por ejemplo, acceso mejorado a la administración de casos, ampliación de las alternativas de empleo, fortalecimiento de las asociaciones entre agencias); sin embargo, estas metas deben considerarse como estrategias para alcanzar, a fin de cuentas, las metas del cliente/participante. Una vez que usted ha determinado las metas individuales por cliente, podrá determinar qué objetivos específicos del programa y a nivel sistema le conducirán más eficazmente a los adelantos que busca para el cliente. Las metas a nivel del programa y sistema deben vincularse con las metas individuales por cliente y el personal en todos los niveles de la organización deberá entender la manera como unas y otras se enlazan, para no perder de vista las metas a nivel del cliente por centrarse en los objetivos del programa, que resultan más fáciles de medir y controlar.

***Ejemplo:*** Una iniciativa que busca el mejorar los sistemas de salud mediante el fortalecimiento del control y la toma de decisiones a nivel local, así como el financiamiento y la provisión de servicios, tiene por meta central a nivel de cliente: “el mejoramiento del estado de salud de aquéllos que viven en la comunidad atendida.” Sin embargo, tanto el personal como los afectados rápidamente se percatan que el camino hacia la mejora del estado de salud implica cambios críticos en los sistemas de salud, en sus procesos y en la toma de decisiones, es decir, logros a nivel del sistema.

Específicamente, la iniciativa se centra en dos metas a nivel sistema que se superponen para apoyar y lograr la meta individual a nivel del cliente que es un mejor estado de salud. Estas metas a nivel del sistema incluyen: procesos de toma de decisiones de amplia inclusión y una mayor eficiencia del sistema de salud. Para lograr estas metas a nivel del sistema, el personal del programa deberá esforzarse por 1) establecer un proceso de toma de decisiones que incluya a la comunidad entera y la responsabilice de lograr reformas fundamentales en el sistema de salud; 2) lograr la cobertura de toda la comunidad mediante la ampliación de seguros a precios accesibles, así como facilitar el acceso a servicios de salud necesarios; y 3) favorecer el desarrollo de un sistema de atención amplio e integrado que destaque el papel de la promoción de la salud, prevención de enfermedades y atención primaria, al igual que la integración de los servicios humanos, médicos y de salud. Estos objetivos clave, así como las actividades asociadas con su logro, están directamente vinculados con las metas a nivel sistema que son la toma de decisiones de amplio alcance y la mayor eficiencia del sistema de salud.

No obstante, el personal del programa se dio cuenta que con el estrés de las presiones del trabajo diario era fácil perder de vista el hecho de que las actividades

en las que participaban para lograr metas a nivel sistema no eran metas en sí, sino medios críticos para alcanzar el objetivo clave a nivel del cliente que era el *mejoramiento en el nivel de salud*. Para manejar esta situación, los directores de proyecto en una comunidad desarrollaron un método eficaz para ayudar al personal y a las partes afectadas a tener en mente la conexión entre las metas de sistema y las del cliente. Este método implicaba “escuchar” a los residentes de las comunidades donde trabajaban. El personal del programa entrevistó a casi 10,000 residentes para recopilar información acerca de cómo mejorar el nivel de salud de los habitantes de la comunidad. Luego de esto, el personal relacionó los resultados de estas evaluaciones con las metas del sistema y con sus actividades diarias. Así, les fue posible articular de manera clara las relaciones entre lo que hacían a nivel del sistema (mejoramiento de los procesos de toma de decisiones y eficiencia) y la meta final de mejorar el nivel de salud de los residentes de la comunidad.

### ***Metas familiares o comunitarias más amplias***

También es importante pensar en términos más amplios sobre lo que significa realmente una meta a nivel individual. Muchos programas están diseñados para tener un impacto sobre las familias, vecindarios y, en algunos casos, comunidades enteras. Además de las metas individuales, usted y su personal deben considerar detenidamente las metas a nivel de familia y comunidad que desean lograr, tanto intermedias como de largo plazo. Por ejemplo, las metas a nivel familiar podrían incluir mejor comunicación, mayor interacción padre-hijo-escuela, proteger a los niños del abuso; las metas a nivel comunitario podrían incluir mayor participación y responsabilidad cívica, reducción de la violencia, desplazamiento de la autoridad y responsabilidad de las instituciones tradicionales a agencias con sede en la comunidad y agrupaciones de habitantes, o una mayor colaboración entre agencias comunitarias e instituciones.

### **Impactos sobre las organizaciones**

Además de los efectos externos de un proyecto, también habrá efectos internos, tanto individuales como institucionales, los cuales es importante entender y documentar. En muchas ocasiones, estos impactos sobre la organización están ligados a la efectividad con que el programa alcanzó las metas individuales por cliente. También es importante entender los impactos para poder mejorar la administración del programa y la eficacia de la organización. Las preguntas a considerar al determinar estas metas incluyen:

#### ***Impacto sobre el personal***

¿De qué manera son afectadas las vidas y trayectorias personales de los empleados del proyecto? ¿Qué nuevas direcciones, opciones profesionales, percepciones, o talentos adquirió el personal?

#### ***Impacto sobre la institución/organización***

¿De que manera resulta impactada la organización docente? ¿Produce el proyecto reverberaciones en la organización, agencia, escuela, o universidad que lo alberga? ¿La

organización ha modificado su objetivo, o la dirección de sus actividades o la clientela atendida, como resultado de la subvención? ¿Se ha fortalecido la colaboración entre instituciones?

### **Desarrollo e implementación del proceso de evaluación de metas**

Como describimos anteriormente, un importante primer paso en cualquier proceso de evaluación de impactos es el ayudar al personal del programa y a los interesados a considerar detenidamente los diferentes niveles de impacto de un programa y a entender la importancia de empezar con las metas individuales del cliente/participante y no con los objetivos del programa o sistema.

Una vez que el personal del proyecto y las partes afectadas comprenden la evaluación de impactos y la manera en que puede usarse, usted y su equipo de evaluación pueden hacerse las siguientes preguntas que facilitarán el desarrollo de un proceso de evaluación de logros:

1. ¿A quién se va a atender?
2. ¿Qué metas se buscan alcanzar para la población destinataria?
3. ¿Cómo se medirá si se han alcanzado dichas metas?
4. ¿Qué información se recopilará y cómo se la recopilará?
5. ¿Cómo se usarán los resultados?
6. ¿Cuáles son las metas programáticas?

(Modelo basado en el trabajo de Patton y Kellogg que aparece en *Utilization Focused Evaluation*, edición 1997)

**1. ¿A quién se va a atender?** Antes de que usted y el personal de su programa puedan determinar los logros a nivel de usuarios individuales, necesitarán delimitar la población destinataria. ¿A quién se van a atender? ¿Quiénes son sus usuarios/participantes? Aquí es importante ser lo más específico posible. Podría encontrarse con que se está atendiendo a varios subgrupos dentro de una determinada población destinataria. Por ejemplo, un programa que atiende a mujeres sin recursos podría encontrarse en la necesidad de dividirlos en dos subgrupos individuales con distintas necesidades mujeres privadas de su libertad y mujeres que reciben asistencial social.

Si su programa atiende a familias, usted podría tener una meta establecida para la unidad familiar y otras metas individuales para padres e hijos. En este caso también tendría que agrupar a los participantes en subgrupos.

**2. ¿Qué logros se han propuesto?** Una vez que ha establecido a quién atiende, puede comenzar a desarrollar sus enunciados de logros. ¿Qué cambios específicos se espera en la vida de sus usuarios? Nuevamente, estos cambios podrían incluir modificaciones en el



comportamiento, conocimientos, destrezas, estatus, niveles funcionales, etc. La clave consiste en desarrollar enunciados claros que se relacionan directamente con los cambios en la vida de los individuos.

**3. ¿Cómo medirá los impactos?** Para determinar qué tan eficiente es un programa, necesitará tener una idea de qué tan bien se están logrando las metas. Para hacer esto, necesitará una forma de medir los cambios que se supone traerá consigo el programa. Este es otro momento en que el personal del programa y las partes interesadas pueden perder de vista las metas individuales de los participantes para comenzar a centrarse exclusivamente en los criterios o indicadores que se usarían para medir dichas metas.

Los logros y los indicadores a menudo se usan indistintamente, cuando en realidad son dos conceptos diferentes. Los indicadores son aproximaciones mensurables de los logros que se busca alcanzar. Por ejemplo, la autoestima, como concepto aislado, resulta difícil de medir. El resultado que arroja la prueba de autoestima Coopersmith es un indicador del nivel de autoestima de un individuo. Sin embargo, es importante recordar que la meta individual a nivel de cliente no es elevar la calificación que obtendrían los participantes del proyecto al tomar la prueba Coopersmith, sino lograr el incremento en su autoestima. La prueba Coopersmith es simplemente una forma de medir la autoestima.

Este mismo programa pudo haber establecido evaluaciones trimestrales a ser aplicadas por maestros para determinar la autoestima de un niño. En este caso, el indicador pasó de ser una evaluación estandarizada basada en normas, a una evaluación cualitativa más abierta de la autoestima; no obstante, la meta sigue siendo la misma – un mayor grado de autoestima.

**4. ¿Qué información se recopilará y cómo se la recopilará?** Los indicadores que seleccione para cada meta dependerán de la perspectiva filosófica de su equipo evaluador en cuanto a cuál es la medida más precisa de sus metas establecidas; de los recursos disponibles para la recolección de información (algunos indicadores resultan muy laboriosos tanto en su administración como su interpretación, por ejemplo, historiales académicos de estudiantes comparados con pruebas de conocimientos estandarizadas) y de cuestiones de privacidad y qué tan invasivos resultan los métodos de recolección de la información. Su equipo también deberá tomar en cuenta el estado actual del campo de la medición, así como analizar los indicadores que existen en ese momento, si los hay, para medir las metas específicas de su interés. A la fecha existen pocos trabajos que establezcan parámetros claros para la medición de los objetivos menos concretos que caracterizan a las iniciativas comunitarias de amplio espectro (por ejemplo, cambios en las estructuras de poder comunitarias; incrementar la participación comunitaria, desarrollo de estructuras de mando y edificación de la comunidad) (Connell, Kubisch, Schorr, Weiss, 1995).

Otro problema común es que con demasiada frecuencia los programas empiezan con el siguiente paso: la determinación de qué es mensurable. El personal del proyecto puede limitarse entonces a alcanzar solamente aquellas metas que sabe cómo medir o que resultan relativamente fáciles de medir. Dado que el campo de la medición del funcionamiento humano jamás será capaz de ofrecer una medida precisa y confiable para cada meta (particularmente para los estados y emociones humanos más complejos) y en

vista de que el personal del programa y las partes interesadas a menudo sólo conocen una porción de los indicadores existentes, el empezar con medidas muy posiblemente limitará el potencial de un programa al excluir impactos críticos. La Fundación Kellogg considera que es importante comenzar con metas y objetivos generales del programa y luego determinar la manera en que se medirán dichos objetivos. Desde nuestra perspectiva, *es mejor tener metas significativas difíciles de medir, que metas fácilmente mensurables sin relación al meollo de un programa que cambiará la vida de aquéllos a quienes se atiende.*

**5. ¿Cómo se usarán los resultados?** Finalmente, su objetivo es que los hallazgos resultantes de su proceso de evaluación de metas sean útiles. Le sugerimos que usted y su equipo de evaluación hablen, desde el comienzo, sobre la manera como usarán los resultados del proceso de evaluación. Aún antes de haber terminado con las estrategias de recolección de información, piense detenidamente de qué forma usará la información sobre metas y cuáles serán los cursos específicos a seguir, según los resultados. De esta manera se incrementa la posibilidad de que se esté focalizando realmente en las metas críticas, seleccionando los indicadores más precisos y significativos, recopilando la información más apropiada y analizando e interpretando dicha información de la manera más representativa. Además, se incrementará la posibilidad de que usted y su personal actúen con base en lo encontrado, ya que desde un principio tenían claro qué estaban recopilando y por qué.

**6. ¿Cuáles son sus metas de desempeño?** Piense en las metas de desempeño como indicadores de progreso que especifican el nivel de cumplimiento de objetivos que usted espera o desea (por ejemplo, el porcentaje de participantes inscritos en educación post-secundaria; qué tanto mejoró la capacidad de lectura, etc.). Fijar metas de desempeño significativas proporciona al personal y a las partes interesadas indicadores de progreso con los cuales se pueden documentar los adelantos en pos del cumplimiento de los objetivos del programa. Estos indicadores ayudan a aclarar y especificar hacia donde se seguirá y si se está teniendo éxito.

A menudo resulta beneficioso fijar metas de desempeño con base en niveles de desempeño pasados. Por lo tanto, quizá le convenga esperar hasta tener algo de información inicial sobre efectos antes de establecer metas de desempeño. Sin embargo, si no puede permitirse el lujo de esperar para recolectar información inicial, puede fijar las metas de desempeño iniciales con base en niveles logrados en programas comparables o afines.

### **Medición de los impactos a partir de cambios de sistema e iniciativas comunitarias de amplio alcance**

Como se mencionó anteriormente, es necesario pensar de manera diferente cuando se trata de evaluar los impactos de cambios de sistema más complejos y de iniciativas comunitarias de amplio alcance. En este tipo de iniciativas, la implementación es difícil y larga y requiere de estrategias colaborativas, evolucionadas y flexibles. Es posible que no

veamos efectos finales durante varios años y muchas de las metas deseadas resultan difíciles de medir con las metodologías cuantitativas tradicionales. No obstante, estas iniciativas son muy prometedoras para lograr verdaderos cambios en la comunidad.

Por tanto, al evaluar este tipo de iniciativas, es necesario emplear métodos innovadores, tales como las evaluaciones participativas y las evaluaciones con enfoque de teoría fundada, para aprender lo máximo posible sobre cómo y por qué funcionan estos programas. Mediante un esfuerzo conjunto por desarrollar metas intermedias importantes, seremos capaces de documentar mejor los adelantos de estas iniciativas y de entender cómo nos conducen hacia los cambios deseados a largo plazo.

Hay dos categorías de metas intermedias que se deben medir. La primera incluye metas intermedias directamente relacionadas con la población destinataria. Por ejemplo, metas intermedias asociadas con el objetivo a largo plazo consistente en no depender de la beneficencia pública, podrían incluir terminar relaciones de pareja caracterizadas por el abuso o sobreponerse a la farmacodependencia.

La segunda categoría de metas intermedias incluye cambios en la capacidad del proyecto o de la comunidad para alcanzar los objetivos a largo plazo (Schorr y Kubisch, 1995). Por ejemplo, en el caso de un proyecto diseñado para incrementar el número de estudiantes que van a la universidad, las metas intermedias importantes serían la implementación de un nuevo programa de desarrollo profesional para educar a los consejeros vocacionales y a los maestros sobre cómo motivar y preparar a los alumnos para la universidad; facilitar el acceso de los estudiantes a fuentes de apoyo económico e información sobre becas; o una ampliación del número y tipo de programas de verano y de enriquecimiento académico disponibles para estudiantes.

### **Medición de impactos mediante el uso de un modelo lógico del programa**

Un método eficaz para delinear el progreso hacia metas intermedias y de largo plazo consiste en hacer uso de un modelo lógico del programa. Como se mencionó anteriormente, un modelo lógico del programa es un retrato de su funcionamiento, la teoría y los supuestos que lo sustentan. El modelo lógico vincula metas (tanto a corto como a largo plazo) con actividades/procesos del programa y los principios/supuestos teóricos del mismo. Este modelo constituye un mapa de su programa, que indica la manera como se piensa que funcionará, la secuencia de las actividades y cómo se alcanzarán los objetivos deseados.

Los beneficios asociados al desarrollo y uso de un modelo lógico son múltiples. En primer lugar están los *beneficios para diseñar el programa*. Al utilizar un modelo lógico como parte del proceso de evaluación, el personal será capaz de mantenerse más centrado en las metas; de vislumbrar la relación entre metas intermedias y a largo plazo; de vincular actividades y procesos con objetivos deseados; y de no perder de vista los supuestos

estructurales del programa. Dicho de otra manera, el proceso de crear un modelo lógico le ayudará a aclarar su concepción del programa, la manera inicial como debe funcionar y las adaptaciones que podrían requerirse una vez que el programa esté en operación.

En segundo lugar, el modelo lógico le brinda una base sólida desde la cual llevar a cabo la *evaluación sostenida del programa*. Le describe la manera como el programa produce los resultados deseados. De esta manera, usted puede decidir más sistemáticamente qué partes del programa estudiar para determinar si sus supuestos fueron o no correctos. El modelo lógico del Programa ayuda a concentrar la evaluación en la medición de diferentes eventos dentro del modelo para ver qué pasa, qué funciona, qué no funciona y para quién. Usted y su equipo también serán capaces de discernir dónde falla el modelo o dónde no se cumple con lo previsto originalmente.

Como se había mencionado, la evaluación con base en un modelo lógico o teoría también resulta eficaz para evaluar iniciativas complejas que tienen metas intangibles (como sería una mayor participación comunitaria) o metas a largo plazo que no se alcanzarán por varios años. El modelo lógico pone en claro las metas intermedias y las metas más mensurables en el camino hacia las metas a largo plazo e intangibles. En consecuencia, proporciona una manera eficiente de rastrear el progreso de iniciativas de mayor complejidad y de llevar a cabo, sobre la marcha, cambios mejoradores a partir de nueva información.

Por último, también resulta importante el *proceso de desarrollar un modelo lógico*. Es un proceso iterativo que exige a las partes interesadas trabajar en equipo para definir la racionalidad existente detrás del programa y bajo qué condiciones será más factible alcanzar el éxito. Permitirá identificar brechas en las actividades, metas esperadas y supuestos teóricos, lo cual propiciará que los cambios se hagan con base en el consenso y en un proceso lógico, en lugar de hacerlo con base en personalidades, políticas o ideologías. La claridad conceptual que resulta del proceso de construir el modelo queda convertida en una parte integral del éxito del programa. El modelo en sí ofrece un punto central para discusión. Puede usarse para explicar el programa a otros y para crear un sentido de pertenencia entre las partes interesadas.

### ***Tipos de modelos lógicos del programa***

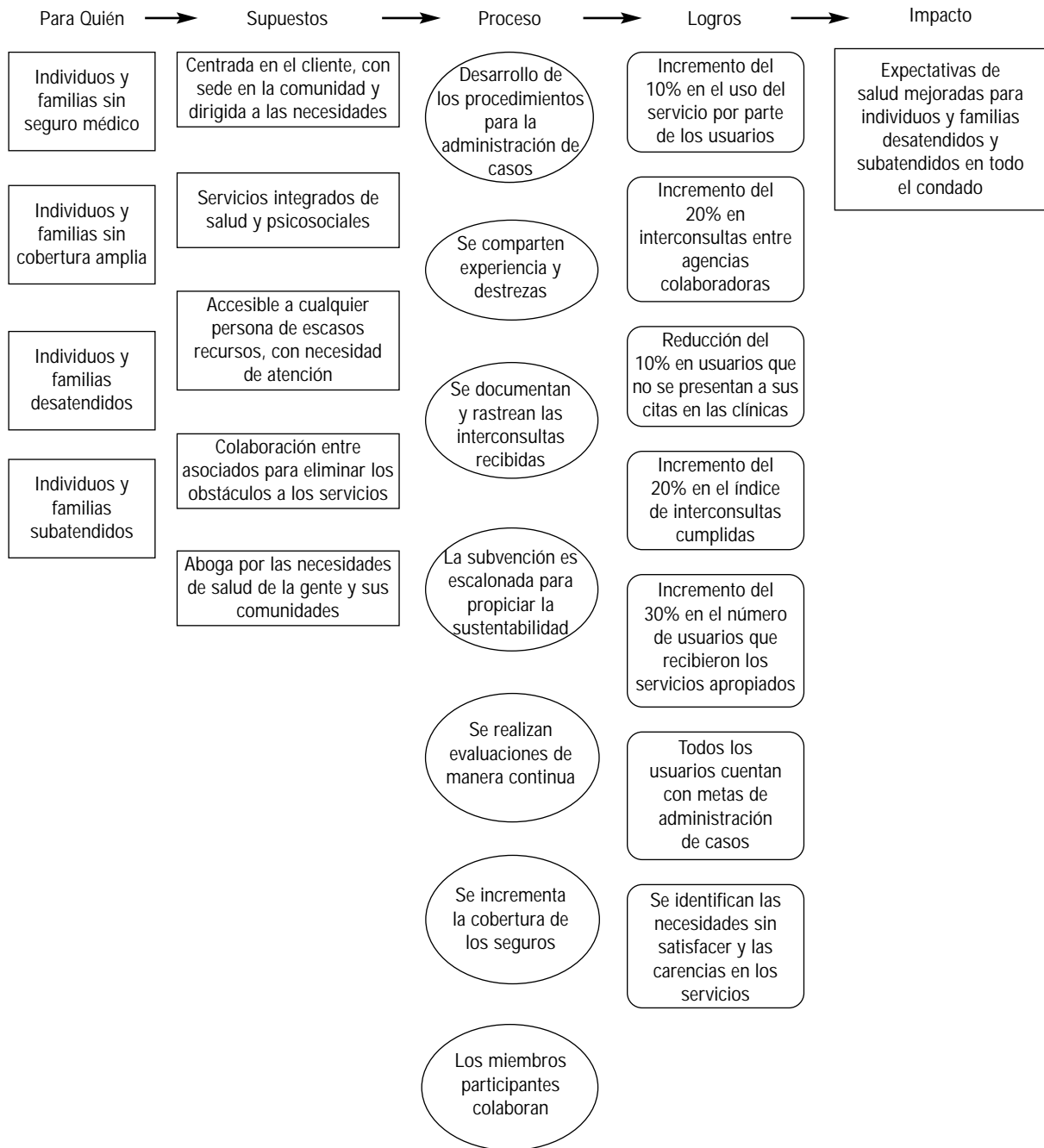
Aunque existen muchos tipos de modelos lógicos, tres parecen ser los más útiles. Uno de éstos es el **modelo de logros**, que pone de manifiesto la relación entre metas y objetivos. Se hace énfasis en las metas a corto plazo como medida para alcanzar las metas a largo plazo. El modelo de logros es indicado para iniciativas que buscan satisfacer metas a más largo plazo, intangibles, o aquellas difíciles de medir. Al crear un modelo lógico que pone en evidencia las relaciones entre metas a corto, intermedio y largo plazo, el personal estará en mejor posición para evaluar el progreso y los éxitos del programa, así como para distinguir carencias y debilidades en su funcionamiento. Ver, como un ejemplo de este tipo, la Figura 1, modelo lógico del Programa Colaborativo de Salud Comunitaria.

Otro tipo de modelo lógico es el **modelo de actividades**. Este modelo relaciona las diversas actividades de una manera que señala el proceso de implementación del programa. La presencia de ciertas actividades es requisito para la ocurrencia de otras. El modelo lógico de actividades está indicado para aquellas iniciativas complejas que se caracterizan por tener muchos niveles de actividad, así como asociaciones entre instituciones. En estos casos, todas las partes interesadas necesitan tener una imagen global de la manera coherente como se integran actividades y procesos para alcanzar las metas deseadas. También proporciona una forma de documentar y señalar el nivel de progreso como parte del proceso de evaluación. ¿Qué actividades se han cumplido? ¿Dónde encontró obstáculos el programa? ¿Con qué grado de éxito se cumplieron las actividades? ¿Qué actividades y procesos críticos para el éxito del programa se descubrieron en el camino? El ejemplo de este tipo de modelo lógico puede encontrarse en la Figura 2, Modelo Lógico del Programa de Mejoramiento de la Salud del Condado Calhoun.

El tercer tipo de modelo lógico es el **modelo teórico**. Este modelo vincula abstracciones teóricas para explicitar los supuestos que subyacen al programa. Se adecua particularmente bien a iniciativas complejas, de facetas múltiples, que buscan hacer impacto sobre diversas poblaciones destinatarias (por ejemplo, varios miembros de una familia, comunidades enteras, varias instituciones u organizaciones comunitarias dentro de una comunidad, etc.). Al mismo tiempo, el modelo teórico también resulta de utilidad en programas más sencillos, debido a su capacidad para describir por qué se espera que el programa funcione de la manera en que lo hace. Ver la Figura 3, el Modelo Conceptual de Apoyo Familiar, como ejemplo de este tipo de modelo.

A menudo el personal de un programa se encontrará con que es necesario combinar dos o tres de estos modelos lógicos. Ver la Figura 4, Red estratégica para la administración de recursos humanos en informática, como un ejemplo de esta combinación.

**Figura 1**  
**Modelo de logros**  
**Modelo lógico del Programa de colaboración en salud comunitaria**



**Figura 2**  
**Modelo de actividades**  
**Modelo lógico del Programa para el mejoramiento**  
**de la salud en el Condado Calhoun**

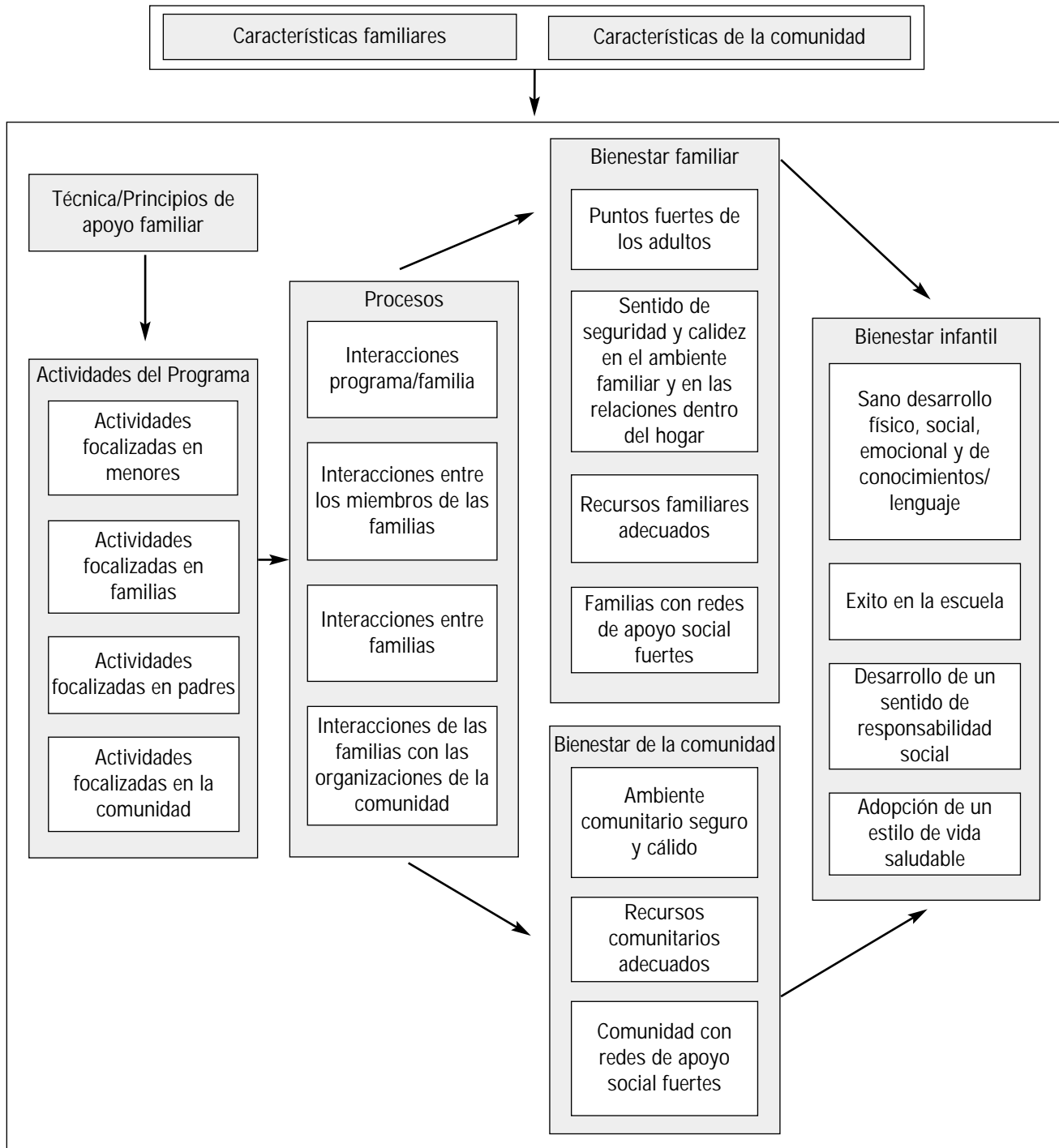
<p align="center">A Esfuerzo Requerido/Recursos (Sostenido)</p>	<p align="center">B Actividades de la fase de planeamiento (1994-96)</p>	<p align="center">C Logros de la fase de planeamiento (1994-96)</p>	<p align="center">D1 Actividades de la fase de implementación a corto plazo (1996-97)</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Líderes comunitarios comprometidos con el desarrollo de una visión compartida para un estado de salud mejorado en todo el condado (A-1-4).</li> <li>2. Base amplia de ciudadanos dedicados a la reforma integral del aprovisionamiento de servicios de salud en el condado (A-1).</li> <li>3. Filosofía de mejoramiento continuo del programa a través de procesos compartidos e impulsados por hechos en lo referente a la toma de decisiones y construcción de capacidades.</li> <li>4. Grupo neutral para transformar e integrar la discusión sobre reformas en acciones concretas.</li> <li>5. Agente fiscal/convocador neutral y apoyo financiero comunitario suficiente para la continuación de actividades terminada la subvención (A-2).</li> <li>6. Peritaje técnico en cuestiones de seguros, salud, defensa comunitaria y telecomunicaciones (A-1-5).</li> <li>7. Peritaje en el planeamiento estratégico, administración, evaluación de mercadeo y relaciones públicas (A-3-6).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de un proceso comunitario para la toma de decisiones (B-2).</li> <li>2. Establecimiento de la estructura administrativa del programa (B-3).</li> <li>3. Establecimiento de grupos de trabajo para reunir los aportes de la comunidad y recomendar un plan de mejoramiento (B-4).</li> <li>4. Llevar a cabo reuniones comunitarias para obtener retroalimentación/aprobación sobre visión y planeamiento (B-1).</li> <li>5. Desarrollo de un plan estratégico para satisfacer la visión comunitaria de un estado de salud mejorado (B-5).</li> <li>6. Diseño e implementación de evaluación de necesidades preliminares y actividades de comunicación y extensión (B-5).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación de alianzas entre líderes comunitarios existentes/partes interesadas (C-1).</li> <li>2. Establecimiento de estructuras y personal para la implementación (C-2).</li> <li>3. Integración de los equipos de implementación (C-3).</li> <li>4. Redacción y aprobación del borrador sobre la visión comunitaria de la reforma sistémica a los servicios de salud (C-6).</li> <li>5. Identificación de cambios legislativos: planes de salud, intercambio de información, integración de servicios, salud pública para impulsar el planeamiento y ayudar en la fase de implementación (C-5).</li> <li>6. Subvención comunitaria en apoyo a la red de telecomunicaciones y otras actividades (C-3, 5, 6).</li> <li>7. Apoyo público evidente para la visión obtenida a partir de la comunidad (C-4, 6).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo, pruebas piloto y promoción del modelo de toma de decisiones compartido (D-5).</li> <li>2. Cimentar la capacidad de las partes interesadas para influir en la legislación local a través del reclutamiento y la educación (D-6).</li> <li>3. Búsqueda y exhortación de consumidores, patrocinadores y proveedores para que se integren en las reuniones convocadas y comités de acción del PMSCC para alcanzar metas compartidas (D-1, 2, 6).</li> <li>4. Desarrollo del modelo-acceso comunitario/identificación de temas convergentes resultantes de la investigación (D-3).</li> <li>5. Desarrollo de programas de relaciones públicas, mercadeo y asesoría al consumidor en apoyo a la estrategia de inscripción (D-4-6).</li> <li>6. Desarrollo de protocolos de intercambio que apoyen la ampliación de una red compartida (D-3, 4, 6).</li> <li>7. Desarrollo de servicios de entrenamiento y apoyo que faciliten la entrega de servicios y el crecimiento (D3, 4).</li> <li>8. Contrato con PMSCC para implementar una evaluación ininterrumpida de la salud en la comunidad (D-3, 4, 6).</li> <li>9. Proporcionar apoyo para el liderazgo comunitario en los proyectos de mejoramiento de la salud (D-1,2).</li> <li>10. Desarrollo de actividades de capacitación y evaluación para fortalecer la capacidad de las organizaciones promotoras de la salud (D-2,6).</li> </ol>

**Figura 2 (continúa)**  
**Modelo de actividades**  
**Modelo lógico del Programa para el mejoramiento**  
**de la salud en el Condado Calhoun**

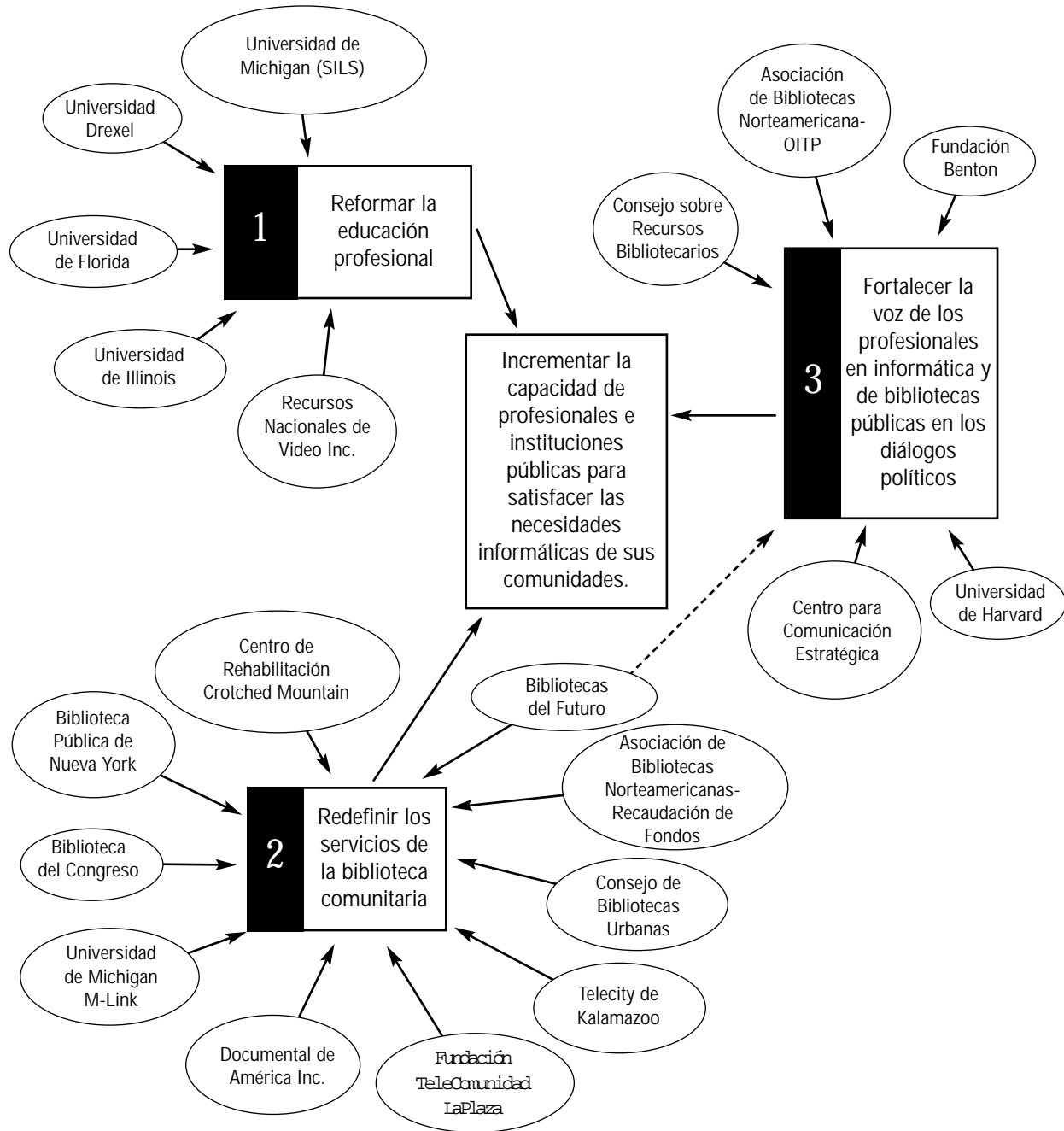
<p>D2 Logros de la fase de implementación a corto plazo (1996-97)</p>	<p>E Logros de la fase de implementación intermedia (1997-98)</p>	<p>F Logros a largo plazo (1998-99)</p>	<p>G Cambios sociales que se desean</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseminación del modelo de toma de decisiones compartidas a organizaciones de salud locales (E-1,2).</li> <li>2. Incremento de la capacidad de Miembros de la organización para influir en la legislación pública (E1-3).</li> <li>3. Mejoría en la comunicación y relación entre organizaciones atribuible a la actividad del proyecto (E-2).</li> <li>4. La planificación estratégica auxilia a las partes interesadas a alcanzar su visión compartida de mejoramiento en el nivel de salud del Condado Calhoun (E-3,4).</li> <li>5. Contratación de administrador externo determinada por la Alianza Adquisidora del Plan de salud del comité (E-4).</li> <li>6. Contratos del plan de salud solicitados por la Junta de la Alianza Adquisidora del Plan de Salud (E-4).</li> <li>7. Protocolos de intercambio de información e infraestructura tecnológica/administrativa capaces de apoyar la entrega de servicios (E-4).</li> <li>8. Capacitación y apoyo que contribuyen en la expansión de la Red de Información sobre Salud (E-4).</li> <li>9. Información obtenida de la evaluación sobre salud comunitaria usada en la toma de decisiones subsiguientes afines (E-4).</li> <li>10. Administración de atención primaria "811" y sistema de interconsultas operativas (E-4).</li> <li>11. Aumento en la capacidad local para integrar servicios de salud (E-4).</li> <li>12. Proyectos para mejorar del nivel de salud de vecindarios en funcionamiento, apoyados por la comunidad (E-4).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizaciones de salud locales hacen mayor uso de la toma conjunta de decisiones.</li> <li>2. Apoyo e influencia comunitarios moldean, con base en investigación, la opinión pública para influir en el nivel de salud comunitario.</li> <li>3. Contribuyentes y proveedores progresan hacia una coordinación de recursos y un mejor sistema de resolución de conflictos.</li> <li>4. Acceso/cobertura mejorados para los subsegurados y para aquellos carentes de seguro en la comunidad.</li> <li>5. Incremento en el número de contratos de salud obtenidos.</li> <li>6. Descentralización de los archivos médicos.</li> <li>7. La red de información sobre salud impulsa mejoras en el nivel de salud.</li> <li>8. Instalación de infraestructura y recursos necesarios para apoyar la evaluación periódica sostenida de la salud comunitaria.</li> <li>9. Mayor integración de los sistemas de provisión de servicios de salud.</li> <li>10. Proveedores de salud primaria activos en un programa de control de enfermedades basado en las investigaciones.</li> <li>11. Mayor acceso/participación en cuestiones de promoción de la salud y asistencia primaria.</li> <li>12. Organizaciones comunitarias contribuyen significativamente y proporcionan apoyo sostenido a la promoción de la salud y a la atención primaria.</li> <li>13. Reducción en la incidencia de problemas de salud predeterminados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de toma de decisiones sobre salud comunitaria de amplia cobertura y que responsabilice a los involucrados.</li> <li>2. Proceso administrativo comunitario que apoya puntos locales para información sobre salud, política, asesoría, resolución de conflictos y coordinación de recursos.</li> <li>3. Cobertura en toda la comunidad con acceso a atención costeable conforme a un plan de salud básico definido por la comunidad, para incluir a subsegurados y no asegurados.</li> <li>4. Sistemas de información sobre salud con sede en la comunidad, que incluyen monitoreo del desempeño, medición de calidad y costos, archivos accesibles y satisfacción del consumidor.</li> <li>5. Evaluación de la salud comunitaria que hace uso de los perfiles de salud comunitaria e indicadores de acceso, nivel de salud, funcionamiento de los recursos del sistema y riesgo.</li> <li>6. Sistema de entrega de servicios de salud integral y amplio que reafirma la importancia de la promoción de la salud, la prevención de enfermedades y de la atención primaria, además de integrar los sistemas médicos, de salud y de servicios sociales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de toma de decisiones de amplia cobertura.</li> <li>2. Mayor eficiencia del sistema de salud.</li> <li>3. Elevar el nivel de salud.</li> </ol>



**Figura 3**  
**Modelo teórico**  
**Modelo conceptual de apoyo familiar**



**Figura 4**  
**Modelo combinado**  
**Red estratégica para la administración de recursos humanos en informática**  
**1996**



### ***Construcción de un modelo lógico***

Hay muchas maneras de crear un modelo lógico. El punto de partida de un programa pueden ser los elementos de un programa ya existente que se organizan de acuerdo con su orden lógico. Para un programa nuevo que está en la fase de planeamiento, los puntos de partida podrían ser el cometido y los objetivos a largo plazo del programa. Los objetivos intermedios que conducirán a los objetivos a largo plazo se agregan al modelo, seguidos de efectos a corto plazo que resultarán de esos objetivos intermedios. El modelo lógico de actividades puede armarse de la misma manera; las actividades a largo plazo se vinculan con actividades a mediano y corto plazo.

La clave para armar cualquier modelo consiste en preparar un borrador funcional que pueda ser ajustado a medida que se desarrolla el programa. El valor principal de un modelo lógico radica en los procesos de crear, validar y modificar el modelo. De hecho, el modelo lógico eficaz es aquél que se ajusta y cambia muchas veces a lo largo del proceso de evaluación, a medida que el personal y las partes interesadas aprenden más acerca del programa, cómo y por qué funciona y la manera en que opera. A medida que usted ponga a prueba diferentes partes del modelo, descubrirá cuáles actividades funcionan y cuáles no. También es posible que descubra que algunos de sus supuestos iniciales estaban equivocados y que será necesario revisarlos para adaptar el modelo a las condiciones existentes. Usted aprenderá así del modelo; pero también aprenderá mucho de poner en práctica el programa, lo que proporcionará información para el modelo, además de que le presentará nuevos estándares contra los cuales medir el programa. A largo plazo, este proceso de evaluación iterativo redundará en un mejoramiento continuo del programa, así como en la comprensión, por parte del personal y de las partes interesadas de cómo y por qué funciona el programa.

### **Sustentabilidad**

Un objetivo particularmente importante para la Fundación Kellogg es la perdurabilidad. Las actividades asociadas a un proyecto y el proyecto mismo, pueden mantenerse mediante subvenciones estatales y federales, financiamiento de otras fundaciones, donativos de particulares, o por medio de la adopción por parte de una organización mayor. La existencia futura de un proyecto puede estar determinada por el éxito que éste tiene en el desarrollo de una estrategia que incluya la transición desde fuentes de financiamiento a corto plazo hacia financiamiento en el largo plazo. Esta meta es importante para financiadores potenciales.

Dentro de este contexto, cada vez se presta más atención a las condiciones relacionadas con programas sociales prometedores. Las pruebas señalan con creciente claridad que el éxito de un programa a largo plazo está asociado a la capacidad de las partes interesadas claves para modificar las condiciones dentro de las cuales operan los programas, creando así un ambiente en el cual éstos puedan florecer. Esta capacidad para cambiar las condiciones dentro de las cuales opera un programa a menudo ha resultado más importante para su éxito que el nivel de innovación que lo caracteriza. Por estas razones, debemos preocuparnos por documentar las condiciones sociales, políticas, culturales y

económicas que apoyan u obstaculizan el crecimiento y sustentabilidad de un programa, a la vez que identificar las estrategias eficaces para la creación de condiciones de apoyo y para la modificación de ambientes difíciles u hostiles.

### **Replicación y diseminación**

Cuando un proyecto se encuentra aislado, sólo necesita sostenerse a sí mismo; sin embargo, para tener un impacto dentro de un contexto mayor, debe ser entendido suficientemente bien para poderse replicarse o para diseminar las lecciones importantes aprendidas. Para lograr esto, un proyecto puede publicar en revistas especializadas; participar en redes de comunidades/proyectos que enfrentan problemas similares; presentar información a nivel local, regional, o nacional; asesorar proyectos similares; o asesorar en la replicación del proyecto en otras comunidades. Todas estas actividades también se consideran metas del proyecto.

### **Impacto sobre la legislación**

Además de lo anterior, tenemos interés en trabajar con los subvencionados para influir en la política a nivel local, regional o nacional. Entendemos que la investigación y la evaluación rara vez afectan las políticas de manera directa; más bien, la política es influenciada por una combinación compleja de hechos, supuestos, ideologías y por los intereses y creencias personales de los legisladores. A la vez, resulta crítico diseñar y utilizar de manera proactiva el proceso de evaluación y los resultados, no sólo para mejorar la práctica, sino también para mejorar y cambiar políticas en diferentes niveles. La única esperanza para lograr cambios reales y perdurables en la vida de niños, jóvenes y familias de nuestras comunidades es mediante la vinculación de la política y la práctica.

Cambiar políticas puede parecer una labor imposible; sin embargo, esta meta a menudo se alcanza mediante la acción colectiva, el establecimiento de una red de contactos y la colaboración. Estas actividades deberán documentarse, así como cualquier respuesta a los esfuerzos por cambiar políticas.

A continuación presentamos algunas ideas sobre cómo pensar en el impacto sobre las políticas al diseñar e implementar una evaluación:

***Discuta desde el inicio las metas políticas.*** Una manera eficaz de iniciar el proceso para tener impacto en la política consiste en incluirlo en las conversaciones sobre el diseño de la evaluación y la implementación, desde un principio. Primero, asegúrese que todos los involucrados en la evaluación entienden la manera como las políticas y las personas que tienen puestos de decisión pueden cambiar la vida de la gente. Discuta las políticas específicas en las que intenta influir. Según la etapa de desarrollo en que se encuentra su programa y sus metas programáticas, estas políticas podrían abarcar desde políticas dentro de su propia organización, pasando por las políticas de sistemas mayores dentro de las cuales usted trabaja o con las cuales trabaja conjuntamente (por ejemplo, justicia de menores, oficina local de asistencia pública), hasta políticas legisladas a nivel regional o

nacional. Mantenga activas las conversaciones sobre impactos en las políticas haciendo preguntas como: ¿Qué tipos y niveles de políticas buscamos cambiar? ¿Sobre quién intentamos influir? ¿Qué necesitan oír? Piense por adelantado cuáles podrían ser las preocupaciones de estas personas e incorpore estas preguntas en su diseño de evaluación para poder referirse a estos temas desde un principio.

Finalmente, incorpore estas metas de política en su diseño de evaluación. En muchos casos, el tipo de preguntas que usted haga sobre programática y evaluación de la organización, incluirán aspectos políticos importantes; por lo tanto, no siempre implicará agregar un nuevo juego de preguntas, quizá sólo aspectos adicionales a las preguntas de evaluación existentes.

**Piense en cuál es su público.** Al comunicar hallazgos y observaciones, piense con cuidado cuál es su público. ¿Cómo responderán ante lo que usted ha aprendido? ¿Cuáles serán sus preocupaciones? ¿Qué preguntas harán? Esté preparado para responder a estas inquietudes y preguntas. Recuerde que la mayoría de quienes están encargados de política y de toma de decisiones quieren información sencilla y directa que todos puedan entender. Quieren saber no sólo cuál es el problema sino también cómo mejorar la vida de la gente. Evite emplear la jerga abstracto de la investigación y explique qué ha aprendido acerca de cómo y por qué funciona su proyecto.

Sin importar cuál es su público, presente sus hallazgos y lecciones aprendidas de manera que provoquen interés. Esto no significa manipular resultados para crear materiales de mercado y de relaciones públicas falsamente positivos. Hay formas mucho más impactantes de presentar los hallazgos de una evaluación que mediante los informes de investigación tradicionales repletos de jerga técnica y de categorías y criterios definidos por la investigación. Presente historias de la vida real y temas reales. Su programa y las personas atendidas deben ser reconocibles y bien comprendidas en cualquier informe o presentación que usted haga.

**Comunique lo que sabe a los miembros de la comunidad.** Un componente importante para lograr cambios en política es presentar información al público en general. Los comportamientos y creencias del público tienen un impacto profundo sobre la política a todos los niveles. Al educar a miembros de la comunidad sobre temas relevantes, particularmente en esta época tecnológica en la que son bombardeados con tanta información superficial e incompleta, los convertirá en aliados potencialmente poderosos y socios en el esfuerzo por definir políticas.

Aquéllos que participan en el programa, así como los que ya salieron de él, constituyen otro grupo con el cual es importante compartir lo encontrado y aprendido durante la evaluación. De esta manera usted estará invirtiendo en los conocimientos y desarrollo de aptitudes de estas personas, a la vez que ayudará a amplificar sus voces. Aquéllos que se encuentran participando, son a menudo, los más poderosos defensores de cambios en política ya que pueden hablar tanto con base en sus experiencias como con base en las lecciones aprendidas en el proceso de la evaluación.

**Sea proactivo.** Sin exceder los límites legales estipulados por las leyes nacionales, no tema promover con base en lo aprendido. Las organizaciones sin fines de lucro pueden volverse algo desconfiadas cuando oyen a la gente usar palabras como “promoción.” Muchos evaluadores también se muestran renuentes ante la idea de desempeñar un papel de promotores. Sin embargo, no tiene nada de malo diseminar lo que sabe cuando las pruebas (tanto cuantitativas como cualitativas) recopiladas a lo largo de un proceso de evaluación responsable apoyan tal defensa y promoción. Si la evaluación se lleva a cabo de una manera deliberada, con reflexión y cautela, usted aprenderá mucho y habrá mucho que decir. Dígalo.

Sea directo en cuanto al tipo de políticas que podrían resultar eficaces a partir de los hallazgos. No lo deje en manos de los políticos y legisladores. Es más probable que elijan soluciones efectivas a largo plazo si las evaluaciones ponen de manifiesto el mérito del programa.

**Comunique tanto el proceso de evaluación como los resultados.** Como se mencionó anteriormente, los practicantes de servicios sociales y humanos luchan por encontrar maneras más eficaces para evaluar problemas sociales complejos y para evaluar los programas sociales diseñados para tratar con ellos. Hay mucho que aprender y compartir sobre el proceso de evaluación mismo. Muchos forjadores de política y financiadores de proyectos, al igual que practicantes e investigadores, necesitan ser educados en cuanto a las fortalezas y debilidades de los diferentes métodos de evaluación. Es común que algún programa se encuentre presionado a utilizar determinado tipo de evaluación debido a las creencias de financiadores o legisladores acerca de cómo debe efectuarse una evaluación (es decir, la manera tradicional). Al incrementar la base teórica acerca de las fortalezas y limitaciones de las diferentes filosofías y técnicas de evaluación, se dará un ambiente más propicio para la aplicación de nuevos métodos.

### **Resumen**

Llevar a cabo una evaluación de metas le permitirá a usted determinar qué tan bien marcha su proyecto en cuanto al mejoramiento del bienestar de su población destinataria. Además, le permitirá apoyar la continuidad del proyecto, ayudando a financiadores actuales y potenciales, así como a legisladores, a entender lo logrado por su programa y cómo se logró.

En conclusión, los resultados de una evaluación de metas no deben usarse solamente para justificar la existencia de un proyecto; es decir, para ofrecer pruebas de que funcionó, sino que debe verse como una fuente de información importante capaz de promover el crecimiento y desarrollo de un proyecto. Esto, nuevamente, pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo una evaluación de metas conjuntamente con las evaluaciones de contexto y de implementación.

## Capítulo 5

### Planeamiento e implementación de una evaluación a nivel de proyecto

Entender la filosofía, expectativas y componentes de evaluación claves de la Fundación Kellogg es tan sólo la mitad de la fórmula para realizar una evaluación eficaz a nivel de proyecto. Esta sección ofrece un plan que, aunque no detallado, le guiará a través del proceso para planear e implementar una evaluación a nivel de proyecto como una parte integrada de su proyecto.

Al revisar la literatura existente sobre evaluación y a partir de nuestras propias experiencias con subvencionados en diversas áreas de servicios sociales y humanos, tres cosas resultan claras. La primera es que *el proceso es diferente para cada comunidad y para cada proyecto. No hay una única forma correcta de realizar una evaluación.* Cada proyecto atiende a un grupo diferente de usuarios, utiliza distintos procesos para proveer servicios, tiene diferentes metas, está en una particular fase de desarrollo y enfrenta variados problemas contextuales. Por lo tanto, el proceso de evaluación desarrollado por usted y su personal dependerá, en gran parte, de las condiciones y circunstancias locales.

La segunda es que *hay ciertos elementos críticos o pasos a seguir que todo proyecto debe considerar para asegurar que se desarrollen e implementen estrategias de evaluación eficaces que conduzcan a mejoras reales.*

La tercera es la continuidad del proceso de planificación. *Los pasos descritos a continuación no son necesariamente lineales en la práctica.* Aunque existe cierto orden en cuanto a los pasos iniciales para encarar un proyecto, por naturaleza éstos son evolutivos. A lo largo del desarrollo del proyecto, entrarán en juego diferentes aspectos de cada paso y se implementarán distintas estrategias de evaluación.

La siguiente sección se refiere a factores claves a considerar para cada paso del plan, que hemos dividido en dos fases: planeamiento e implementación. No obstante, es importante notar que no todos los pasos de planeamiento cesan con la implementación, sino que se mantienen activos a lo largo de esta última. De igual manera, cada paso de implementación requiere de planeamiento por adelantado. Además, las descripciones de los pasos a seguir no son exhaustivas. Cada proyecto debe unificar todas las partes interesadas relevantes para considerar cómo modificar el plan según su situación particular y las preguntas que plantea.

Finalmente, aunque cada paso de acción es importante por sí mismo, todos están entrelazados. La manera deliberada como usted incorpore estos pasos dentro de su “plan de acción” es lo que llevará a una evaluación eficaz y útil.

## Pasos del planeamiento: Preparación de la evaluación

### Pasos del planeamiento

1. Identificación de las partes interesadas y conformación de un equipo evaluador
2. Desarrollo de las preguntas de evaluación
3. Determinación del presupuesto de la evaluación
4. Selección del evaluador

### ***Paso 1: Identificación de las partes interesadas y conformación de un equipo evaluador***

Toda evaluación tiene múltiples partes interesadas. Por parte interesada se entiende cualquier persona o grupo afectados por el proyecto que se evalúa o que tiene un interés en éste o en los resultados de la evaluación. Ejemplos de partes interesadas son los financiadores, el personal y los administradores del proyecto, los partícipes o usuarios, dirigentes comunitarios, agencias colaboradoras y otros con un interés directo, o incluso indirecto, en la eficacia del programa.

Por ejemplo, las partes interesadas de un programa escolar creado para fomentar el desarrollo de las habilidades interpersonales y de resolución de conflictos de estudiantes de primaria podría incluir a los que desarrollaron el programa, maestros participantes, el consejo escolar, administradores escolares, padres de familia, los niños que participan, la gente que paga impuestos, los financiadores e incluso los evaluadores. Es importante recordar que los evaluadores (ya sean internos o externos) no constituyen terceras partes imparciales, como a menudo se piensa. Los evaluadores tienen un interés establecido en lo que hacen y se preocupan por hacerlo bien.

Para asegurar que se tomen en cuenta múltiples perspectivas sobre asuntos de interés, involucre usted a cuantas partes interesadas le sea posible en las conversaciones iniciales sobre la evaluación. De lo contrario, es probable que la evaluación se diseñe con base en las necesidades e intereses limitados de algunas de las partes interesadas – generalmente las más poderosas – y omita preguntas y temas de importancia para otras partes interesadas que no fueron invitadas a la mesa.

Claro que no resulta realista pensar en incluir a todas las partes interesadas. No obstante, intente consultar con representantes del mayor número posible de grupos interesados al diseñar o rediseñar el plan de evaluación y proporcióneles resultados y retroalimentación de manera oportuna.



También le instamos a que incorpore en el equipo de evaluación un subgrupo manejable de representantes de las partes interesadas. Este equipo deberá reunirse, de ser posible cara a cara, para tomar decisiones de manera ininterrumpida acerca de la evaluación. El uso continuado de este equipo a lo largo del proceso de evaluación (no sólo en el momento del diseño) podrá ayudar a disminuir las preocupaciones que pudiera tener el personal del proyecto con respecto a la evaluación y a aumentar la cantidad y confiabilidad de la información recolectada. También aumentará la probabilidad de que las recomendaciones sean aceptadas e implementadas.

Aunque este paso puede resultar laborioso, además de cargado de conflictos potenciales, bien vale la pena el tiempo y el esfuerzo. El hecho de incluir a muchas partes interesadas asegurará que el proceso de evaluación se dé de manera más fluida: habrá más gente comprometida y dispuesta a trabajar duro para obtener la información necesaria; disminuirán las preocupaciones del personal del proyecto con la evaluación; la información recopilada será más confiable y provendrá de diferentes perspectivas, obligando así al equipo a conciliar información contradictoria y es probable que las recomendaciones tengan mayor aceptación y sean implementadas de una manera más íntegra y con menor resistencia.

**Ejemplo:** El personal del proyecto de una exitosa iniciativa a largo plazo centrada en incrementar la atención del público en cuanto a cuestiones de calidad del agua del subsuelo y agua potable creó un equipo de evaluación que constaba del director del proyecto, personal clave del proyecto y el evaluador local. Al principio del desarrollo del plan de evaluación, el equipo se percató que necesitaba información y aportes de las partes interesadas “externas” adicionales, en particular representantes de gobiernos locales, como los empleados de los departamentos locales de luz y agua, departamentos de construcción, planificadores y funcionarios electos. Estas partes interesadas, aunque no directamente involucradas en la implementación del proyecto, tuvieron un papel crítico en la influencia sobre las políticas de calidad del agua del subsuelo y sobre el incremento del nivel de conocimiento de la comunidad y la resolución de problemas en el proceso de tomar decisiones que pudieran afectar la calidad del agua del subsuelo.

Estas partes interesadas también ofrecieron una perspectiva única al equipo. Iban a ser los afectados los más inmediatos por la labor del personal del proyecto, a la vez que eran los más capaces para trabajar con el personal del equipo, poniendo a prueba preguntas y determinando pasos de acción estratégicos. Además, el plan de evaluación se centró principalmente en obtener información de estas partes interesadas externas; por lo tanto, era necesario que representantes de este grupo formaran parte de las deliberaciones sobre los procesos y estructuras de recolección de información. ¿Cuál era la mejor manera de comunicarse con estos representantes gubernamentales?

Inicialmente, el personal decidió ampliar el equipo inicial de evaluación para incluir a representantes de estos grupos adicionales de partes interesadas. Sin embargo, no tardaron en darse cuenta que incluir a todos haría que el equipo de evaluación fuera demasiado grande para funcionar eficientemente. Además, cuando se llamó a estos representantes potenciales, surgió otro problema. Aunque muchas de las partes interesadas a las que se llamó mostraron interés en participar y aportar, expresaron preocupación al enterarse del nivel de esfuerzo, compromiso y tiempo que se les requería, dados sus horarios de por sí colmados. Por ser funcionarios públicos, la mayor parte de ellos tenían varios roles que desempeñar, incluyendo diversos encuentros de comité y otras reuniones que de por sí extendían su horario regular de trabajo. No parecía factible que estas partes interesadas pudieran atender las reuniones quincenales o aún mensuales del equipo de evaluación.

Sin embargo, en lugar de rendirse y sacrificar el valioso aporte de estas partes interesadas (como sucede a menudo con evaluaciones a nivel de proyecto que incluyen múltiples partes interesadas “externas”), el personal del proyecto decidió crear un segundo equipo de evaluación integrado por aproximadamente 20 representantes de estos grupos interesados. El equipo fue reunido en ciertos momentos críticos del proceso para proporcionar retroalimentación y contribuir con el equipo de evaluación primario. Más específicamente, fueron reunidos dos o tres veces al año en mesas redondas sobre temas particulares de la evaluación y contribuir con los siguientes pasos del programa y con su evaluación. Un beneficio adicional de las mesas redondas fue que los representantes locales de las diversas comunidades pudieron resolver problemas conjuntamente, aprendiendo los unos de los otros y creando una red de colegas alrededor de la temática del agua del subsuelo, fortaleciendo así al programa mismo, igual que al componente de evaluación.

Este equipo de evaluación inicial consultó, además, con mayor frecuencia a cinco representantes del grupo de las partes interesadas externas, para obtener su contribución en lo referente a la evaluación y a asuntos relacionados con el programa. De esta manera, el proyecto resultó beneficiado por la contribución de una mayor variedad de perspectivas, a la vez que mantuvo la participación en la evaluación de todos los involucrados.

**Recuerde que...**

- Al reunir datos de las múltiples partes interesadas, debemos recordar que existen muchos niveles de interés relacionados con el proyecto. Tanto usted como su equipo evaluador estarán mejor preparados para contrarrestar presiones de ciertas partes interesadas que buscan soluciones rápidas u opiniones inmediatas cuando estas no convengan al proyecto.
- Las partes interesadas a veces tendrán intereses y puntos de vista diferentes o inclusive contradictorios, además de ejercer diferentes niveles de autoridad. Los directores del proyecto tienen más autoridad que el personal. Los legisladores tienen más autoridad que los estudiantes de nivel primario. Aquellos que financian sus proyectos tienen un tipo de autoridad muy particular. Pregúntese: ¿A qué partes interesadas no se está tomando en cuenta en este proceso? ¿A qué se debe? ¿Cómo se llega a un acuerdo y cómo se jerarquizan los asuntos a tratar?
- Los evaluadores también son una parte interesada. ¿Cuáles son sus intereses? ¿Qué efecto puede tener esto en el diseño de la evaluación, en las preguntas centrales y en las interpretaciones que se dan?

***Paso 2: Desarrollo de las preguntas de evaluación***

Para diseñar el plan de evaluación es probable que se necesiten varias reuniones con el equipo evaluador y con otras partes interesadas. Uno de los primeros pasos a dar será que el equipo establezca las metas de la evaluación. El objetivo principal a esta altura y quizá el reto más grande, será determinar qué preguntas se busca contestar.

Recuerde que las preguntas dependerán de la fase de desarrollo del proyecto, de las circunstancias particulares del área y de la meta principal de la evaluación. Algunas preguntas esenciales que se deberán tomar en cuenta a lo largo de un proyecto incluyen:

1. ¿Qué objetivos se propone el proyecto?
2. ¿Cómo se determinará si se logran los objetivos?
3. ¿Qué actividades se realizarán para lograr esos objetivos?
4. ¿Qué factores pueden afectar, tanto negativa como positivamente, su capacidad para lograr los objetivos?
5. ¿Qué datos necesita compartir con quienes estén interesados en su proyecto?

Es necesario que busque aportes de diversas fuentes. Algunos ejemplos de posibles contribuyentes durante esta fase de elaboración de preguntas iniciales son:

**Carta-compromiso** – La Fundación Kellogg siempre envía una carta-compromiso cuando ha decidido subvencionar un proyecto. Esta carta generalmente contiene una lista de preguntas de evaluación que la Fundación desea que el proyecto abarque. Sin embargo, es importante que la evaluación del proyecto no se limite a contestar únicamente estas preguntas.

**Director del Proyecto** – El director suele ser una valiosa fuente de información ya que probablemente ha estado involucrado en la conceptualización del proyecto, en el desarrollo de la propuesta y en el diseño e implementación del proyecto. Por todo esto, es probable que tenga una buena visión conjunta del mismo.

**Personal/voluntarios del proyecto** – Es posible que el personal y algunos voluntarios propongan preguntas de evaluación interesantes por el hecho de formar parte diaria de los procedimientos del proyecto y por tener una perspectiva interna de la organización.

**Clientela del proyecto** – Por estar directamente afectados por los servicios del proyecto, sus participantes/consumidores ofrecen perspectivas esenciales al equipo evaluador. La visión especial que tienen del proyecto es única y difícilmente será igual a la de otras fuentes.

**Junta directiva/consejo asesor/otros líderes del proyecto** – Con frecuencia estos grupos tienen interés en el proyecto e identifican asuntos que desean se incluyan en la evaluación. Pueden pedir que se responda a ciertas preguntas que les faciliten la toma de decisiones.

**Líderes comunitarios** – Estos líderes de empresas, servicios sociales y gobierno conocen bien las situaciones que afectan a la población destinataria. Por estar íntimamente involucrados con la comunidad pueden ser una fuente de información valiosa.

**Organizaciones colaboradoras** – Siempre se debe incluir en la formulación de preguntas de evaluación a las organizaciones y agencias que colaboran con los subvencionados.

**Propuesta del proyecto y otros documentos** – La propuesta del proyecto, correspondencia de la Fundación, actividades y objetivos del proyecto, las actas de reunión del consejo y grupo asesor y otros documentos pueden usarse para formular preguntas de evaluación pertinentes.

**Revisión de literatura y uso de asesores** – La literatura relacionada con el tema y la discusión con otros profesionales en el campo pueden también ser fuentes informativas para los equipos de evaluación.

**Programas similares** – Las preguntas de evaluación pueden obtenerse de directores y personal de otros proyectos, sobre todo cuando estos proyectos se asemejen al suyo.

Cabe decir que probablemente no se tendrá acceso a todos estos recursos ni se podrá estudiar todas las preguntas que se identifiquen. Es por esto que el siguiente paso es solicitar a un grupo representativo de organismos interesados que jerarquice la lista de preguntas factibles de evaluar cuáles se investigarán. Una manera de lograr esta jerarquización es anotando en una página las preguntas para que puedan ser discutidas en una reunión. También se pueden usar memorias para comunicar preguntas que su equipo está considerando.

Recuerde que a veces tendrá que formular más específicamente las preguntas para que puedan contestarse. Por ejemplo, para contestar la pregunta “¿Qué efecto ha tenido este proyecto en los participantes?” quizá tenga que hacer preguntas más específicas, como:

- ¿Se ha mejorado la asistencia a esta clínica gracias al proyecto?
- ¿Ha tenido el proyecto un impacto en las necesidades emocionales de los participantes?
- ¿Ha disminuido el número de embarazos en adolescentes entre nuestra clientela en comparación con otras adolescentes del área?

Una manera eficiente de reducir el campo de preguntas de evaluación posibles es desarrollar un modelo lógico del programa. Como se ha mencionado en este manual, el modelo lógico nos describe cómo funciona su proyecto. Es común que después de establecer un consenso sobre este asunto, descubrirá que el modelo les proporciona a usted y a su equipo evaluador un enfoque para la evaluación. El modelo ayuda a identificar cuáles variables son esenciales para lograr los resultados deseados. Ya que el número de preguntas a las que deseará responder sobre su proyecto es cuantioso, es útil emplear el modelo lógico para reducir ese número en forma sistemática. El modelo lo logra al destacar las conexiones existentes entre los elementos del programa y sus resultados, bases de las que suele partir el programa. Le será más fácil responder a preguntas tales como: ¿En qué forma se supone que funciona el programa? ¿En dónde funcionan los supuestos del modelo y en donde fallan? ¿Cuáles son las lagunas o supuestos no realistas del modelo? ¿Cuáles elementos del modelo parecen tener el impacto o interrelación más notable? ¿Cuáles elementos del modelo no parecen estar operando en la práctica? ¿Se han omitido supuestos claves del programa que deberían tomarse en cuenta?

Organizar sus preguntas de evaluación con base en el modelo lógico de su programa le permitirá aclarar mejor cuáles preguntas enfocar en la evaluación.

También le permitirá usar los conocimientos adquiridos para mejorar el programa modificando el modelo y diseñando un plan de acción para implementar esos cambios en la práctica.

**Recuerde que...**

- La filosofía específica de evaluación/investigación en la que usted y su equipo se basen influirá en las preguntas que formulen. Usted y su equipo deben preguntarse por qué han escogido estas determinadas preguntas y cuáles puedan estar omitiendo.
- Las diferentes partes interesadas tendrán preguntas diferentes. No permita que una o dos personas (asesor externo o entidad que financia) determinen las preguntas. Las sugerencias deben partir del mayor número posible de enfoques para tener una idea completa antes de decidirse por las preguntas.
- Existen muchas preguntas importantes que deberán tomarse en cuenta. No pierda de vista el propósito principal de las actividades de evaluación en un momento dado y entonces podrá jerarquizar las preguntas esenciales. Ya que la evaluación formará parte íntegra y continua de la administración y ejecución del programa, conviene que periódicamente reexamine las metas y preguntas de su evaluación y las modifique cuando sea necesario.
- Examine los valores que encierran las preguntas expresadas. ¿A quiénes corresponden esos valores? ¿Qué opiniones y sentimientos tienen acerca de esos valores las otras partes interesadas, particularmente los participantes del proyecto? ¿Habrá preguntas diferentes o mejores que se prestarían más a que los miembros del equipo evaluador y las otras partes interesadas logran un consenso?

***Paso 3: Determinación del presupuesto de la evaluación***

Para llevar a cabo una evaluación se necesita una inversión de recursos valiosos, entre ellos tiempo y dinero. Los resultados logrados a través de una evaluación bien planeada y cuidadosamente llevada a cabo ciertamente justifican los costos; es por eso que la Fundación Kellogg espera que cierta porción de su presupuesto esté asignada a evaluación. Por lo general la evaluación representa entre el 5 y el 7 por ciento del presupuesto total del proyecto. Si en su propuesta inicial se subestimó el costo de la evaluación, deberá solicitar fondos adicionales.

A pesar de que quizá tenga que modificar ciertas áreas del presupuesto de su evaluación al irse aclarando su diseño y comenzando la implementación, le conviene considerar al presupuesto de evaluación como parte básica del proceso de planificación.

Worthen and Sanders (1987) ofrecen un formulario útil para el desarrollo del presupuesto de una evaluación (ver Formulario B). Este formulario se modifica para adaptarse a su organización o si existen gastos adicionales que no se mencionan. Las categorías de su formulario incluyen:

1. Salario y prestaciones del personal de la evaluación – Los costos se verán afectados por la cantidad de tiempo que se dedique a la evaluación y por el nivel de experiencia que se requiera para llevar a cabo ciertas tareas de evaluación.
2. Asesores – Si su personal necesita asistencia para llevar a cabo la evaluación, se deberá contratar a asesores externos, quienes proporcionarán conocimientos técnicos especiales y/o puntos de vista diferentes durante el proceso de evaluación.
3. Viáticos – Los gastos de viaje del personal y/o asesores varían en cada proyecto. El presupuesto de viáticos será mayor en aquellos proyectos ubicados lejos de sus asesores o aquellos con múltiples localidades en varias áreas del país. Además se deberá incluir en todo proyecto un presupuesto que abarque viáticos para participar en las conferencias de evaluación de la Fundación.
4. Comunicaciones – Incluya gastos tales como sellos postales, llamadas telefónicas, etc.
5. Impresión y copiado – Abarca la preparación de materiales para la recopilación de datos, informes y otros documentos.
6. Material impreso – Esta categoría incluye los gastos de adquisición de los instrumentos usados para la recopilación de datos y materiales de biblioteca.
7. Materiales y equipo – Esta categoría incluye los gastos de compra o alquiler de materiales o equipo específicos (computadoras, software) necesarios para la evaluación.

**Formulario B**  
**Planificación del presupuesto de la evaluación**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1. Salario y prestaciones del personal de evaluación	\$	\$	\$	\$
2. Asesores	\$	\$	\$	\$
3. Viáticos	\$	\$	\$	\$
4. Comunicación (correo, teléfono, etc.)	\$	\$	\$	\$
5. Impresión y copiado	\$	\$	\$	\$
6. Materiales impresos	\$	\$	\$	\$
7. Materiales y equipo	\$	\$	\$	\$
8. Otros	\$	\$	\$	\$
9. Otros	\$	\$	\$	\$
10. Total	\$	\$	\$	\$



**Recuerde que...**

- Es probable que tenga que hacer ajustes a su presupuesto. Incorpore un mecanismo que le permita revisar y corregir su presupuesto con base en los eventos que tengan lugar durante el curso de la evaluación.
- Es común que los presupuestos para evaluación no provean los fondos suficientes para las etapas de análisis e interpretación. Para asegurar fondos suficientes para estas etapas, reflexione sobre cómo economizar tiempo y dinero durante las fases de diseño, recopilación de datos y preparación del informe.
- Los estudios de evaluación cualitativa basados en supuestos de tipo interpretativo o constructivista logran ser tenidos en cuenta en el programa para observar e interpretar cómo y para qué funciona. Desgraciadamente, estos estudios con frecuencia son de implementación más costosa por exigir cantidades considerables de tiempo dedicado a la conversación y observación de muchos de los individuos involucrados en el proyecto. Reflexione sobre la manera de aprovechar al personal, a voluntarios y a población destinataria del proyecto para incorporar en forma diaria las técnicas de recopilación y análisis cualitativo de datos durante la marcha del proyecto.
- Considere la elaboración del cronograma de la evaluación con sus recursos y costos. El plazo necesario para la evaluación variará dependiendo de las preguntas que se hagan, los recursos humanos y financieros a su disposición y otros factores externos. Es importante tomar en cuenta el aspecto tiempo para asegurarse de que la evaluación sea factible y que ésta realmente le proporcione datos correctos, fiables y útiles. Muchos proyectos no establecen suficiente tiempo para una evaluación y al final del proceso determinan que la evaluación no fue tan útil como se esperaba originalmente. Un cronograma le brindará ayuda en estas áreas.

***Paso 4: Selección del evaluador***

Como se mencionó anteriormente, no exigimos que todo proyecto contrate un asesor independiente. Lo que es más, este manual se ha escrito para alentar y asistir a los subvencionados a que lleven a cabo ellos mismos su evaluación. Por ser la evaluación un proceso de razonamiento crítico, los directores y personal exitoso de un proyecto no lo delegan fácilmente a personas fuera del proyecto. Pero en ocasiones es correcto aprovechar a individuos que tengan experiencia en evaluación.

## **Tipos de evaluadores**

Por lo general, existen tres tipos de evaluadores: externos, internos e internos con asesor externo. Usted deberá determinar cuál tipo de evaluador beneficiará más a su proyecto.

### ***Evaluador externo:***

Los evaluadores externos son contratados a través de una agencia u organización externa para llevar a cabo la evaluación. Frecuentemente se localizan en universidades, hospitales, compañías de asesoría, o dentro de la institución misma del proyecto. Por conservar sus puestos dentro de sus organizaciones, los evaluadores externos generalmente tienen acceso a un mayor número de recursos que los evaluadores internos (equipo de cómputo, personal de apoyo, materiales de referencia, etc.). Incluso es posible que su extensión de conocimientos técnicos sea mayor que la de un evaluador interno, sobre todo si se especializa en evaluación de programas o si se ha llevado a cabo una amplia investigación de la población focalizada. Los evaluadores externos con frecuencia brindan una perspectiva diferente a la evaluación por no estar directamente involucrados con el proyecto y con la evaluación misma. A su vez, esta falta de involucramiento puede ser una desventaja. Los evaluadores externos no son parte del personal. No están íntimamente ligados a las tareas diarias del proyecto, su acceso a las actividades del proyecto es limitado y por tanto, el conocimiento de las necesidades y de los objetivos del mismo son limitados.

### ***Evaluador interno:***

Otra opción es asignar la responsabilidad de la evaluación a alguien que ya forme parte del personal, o contratar a un evaluador que forme parte del proyecto. El evaluador interno podría ser alguien cuyas funciones incluyan tanto la evaluación como otras responsabilidades en el proyecto. Por actuar desde adentro, el individuo estará más familiarizado con el proyecto, con el personal y con la comunidad, tendrá acceso a recursos de la organización y gozará de mayores oportunidades para comunicarse informalmente con las partes interesadas. Pero a su vez, un evaluador interno puede carecer de la perspectiva externa y de los conocimientos técnicos que podría tener un evaluador externo.

Al contratar a un evaluador interno recuerde que la formación profesional en evaluación no es común, que muchos de los individuos que trabajan como evaluadores son personas que han tenido puestos de gerencia o administrativos, o han llevado a cabo investigación social aplicada. Considere contratar a aquellos que no se autodenominen evaluadores profesionales, pero que hayan realizado tareas de evaluación en proyectos similares.

### ***Evaluador interno con un asesor externo:***

La última opción es combinación de las cualidades de ambos tipos de evaluador. Algún individuo del personal interno lleva a cabo la evaluación, mientras que el asesor externo brinda apoyo en los aspectos técnicos de la evaluación y ayuda a reunir información especializada.

Esta combinación permite que la evaluación tenga un punto de vista externo sin perder las ventajas del conocimiento de primera instancia que el evaluador interno tiene del proyecto.

### **El papel del evaluador**

Ya sea que se decida por un evaluador interno, por el externo o por una combinación de ambos, debe reflexionar detenidamente sobre el papel del evaluador. Así como han cambiado las metas y prácticas del campo de la evaluación de programas, también ha evolucionado el papel del evaluador y la relación que tiene con el programa que se evalúa. (Al mismo tiempo debe reconocerse que es controversial la idea de usar múltiples evaluadores. Quienes aplican los valores tradicionales de evaluación de programas siguen considerando que el papel del evaluador se limita a juzgar el mérito o valor de un programa.)

Conforme a nuestro punto de vista, los objetivos primarios de la evaluación son que las partes interesadas sean participantes activos en el proceso y que el proceso de evaluación y sus hallazgos sean significativos y útiles para aquéllos que a final de cuentas son los responsables de mejorar y evaluar el programa. Es por esto que realmente no existe un método único de evaluación. Tomando esto en cuenta, consideramos que las aptitudes esenciales de un evaluador efectivo incluyen la capacidad de escuchar, negociar, combinar diferentes perspectivas, analizar cada situación específica y saber apoyar al equipo evaluador en su diseño, de manera que tanto la información obtenida como los resultados finales sean los más útiles e importantes.

Junto con su personal y con las partes interesadas, usted deberá analizar todos los papeles y relaciones que pueda tener un posible evaluador y determinar qué configuración será la que mejor enfoque su situación particular, el objetivo de la evaluación y las preguntas que desea aclarar.

Es importante analizar la relación que existe entre el evaluador y las partes interesadas primarias o el equipo evaluador. Algunos aspectos a considerar: La relación, ¿debe ser lejana o muy estrecha? ¿Qué tanto control debe tener el evaluador sobre el proceso de evaluación en comparación con las partes interesadas y con el equipo evaluador? ¿Qué tan involucrados deben estar en el proceso de evaluación el personal clave y las partes interesadas?

Dependiendo del objetivo principal de la evaluación y de quién trabaje más de cerca con el evaluador (financiador vs. personal del programa vs. participantes del programa o miembros de la comunidad) su papel se podrá definir de distintas maneras. Se le podría considerar un asesor para el mejoramiento del programa, un miembro del equipo con experiencia en evaluación, un colaborador, un facilitador de la evaluación, un defensor de la causa o un sintetizador. Si el objetivo es establecer el valor o mérito de un programa, convendría buscar un evaluador que se especialice en y tenga experiencia metodológica. Si la evaluación busca promover el mejoramiento del programa, convendría buscar a alguien que conozca bien el programa y sepa reflexionar. Si la meta principal es el diseño de programas nuevos con base en lo que es exitoso, el evaluador efectivo sería un miembro dinámico del equipo con aptitudes analíticas.

Sin embargo, *hemos aprendido que la característica más sobresaliente que debe poseer un evaluador es la capacidad para mantenerse flexible y saber resolver problemas.*

La figura 5 en la siguiente página nos muestra un resumen de algunos de los retos especiales a los que se enfrenta un programa y cómo estos retos afectan el papel del evaluador.

**Figura 5**  
**Retos que exigen habilidades especiales del evaluador**

Situación	Reto	Habilidades Especiales Exigidas al Evaluador
1. Temática muy controversial	Facilitar los diferentes puntos de vista	Habilidad para resolver conflictos.
2. Programa de alta visibilidad	Manejar aspectos publicitarios del programa; reportar hallazgos en una atmósfera no controlada de los medios de comunicación	Habilidad para presentar información al público. Habilidades gráficas. Destreza en el manejo de medios de comunicación.
3. El ambiente del programa es altamente variable	Adaptarse rápidamente a cambios de contexto, temática y enfoque	Tolerar la ambigüedad. Responder rápidamente. Ser flexible. Aprender rápidamente.
4. Programa internacional o transcultural	Incluir variedad de perspectivas y valores; ser consciente de sesgos y prejuicios culturales	Sensibilidad transcultural. Destreza para entender e incorporar diferentes puntos de vista.
5. Esfuerzo conjunto del equipo	Dirigir a la gente	Identificar y aprovechar aptitudes particulares de los diferentes miembros del equipo; competencias para la formación de equipos.
6. Ataques contra la evaluación	Conservar la credibilidad	Tranquilo; capaz de centrarse en las evidencias y conclusiones.
7. Problemas de corrupción en el programa	Resolución de problemas de ética/ conservación de valores	Integridad; clara capacidad ética; honradez.

Adaptado de Patton, 1997, *Utilization-Focused Evaluation*, p. 131.

### **Cómo localizar a un evaluador**

Para muchos de los subvencionados, la frustración mayor en el área de evaluación es localizar a un evaluador calificado. Las universidades pueden ser un buen recurso, así como las compañías privadas que aparecen bajo el nombre de “Asesoría Gerencial” en los directorios telefónicos. Su director de programa en la Kellogg Foundation también puede recomendarle evaluadores. El Departamento de Evaluación de la Fundación (Evaluation Unit) mantiene una base de datos de asesores en evaluación.

### **Requisitos del evaluador**

Antes de entrevistar a evaluadores potenciales, es importante que usted establezca qué requisitos desea que tenga un evaluador. Quizá le interese alguien que tenga conocimiento de la comunidad o experiencia de trabajo con la población destinataria. Otros quizá prefieran a alguien que tenga experiencia en un tema particular o en llevar a cabo evaluaciones de un cierto tipo de proyectos.

Worthen and Sanders (1987) recomiendan algunos requisitos básicos que los evaluadores deben cumplir, entre ellos capacitación formal en evaluación, otras experiencias educativas relacionadas con evaluación, una orientación profesional (acorde a la orientación del proyecto), experiencia previa en tareas evaluativas y un estilo personal/características que lo ayuden a incorporarse en su organización. La siguiente página (ver Formulario C) le proporciona mayores detalles acerca de estos requisitos básicos.

**Formulario C**  
**Lista para la selección de un evaluador**

		El evaluador parece estar (Indique uno en cada caso)		
		Bien calificado	No muy bien calificado	De calificación indeterminada
1.	¿Hasta qué punto la preparación profesional del evaluador lo capacita para llevar a cabo estudios de evaluación? (Tome en cuenta sus áreas de especialización profesional; estudios específicos en metodologías de evaluación; si el evaluador potencial ha realizado investigación aplicada en el contexto de servicios sociales, etc.)			
2.	¿Hasta qué punto la experiencia previa en evaluación lo capacita para llevar a cabo estudios de evaluación? (Tome en cuenta cuestiones tales como tiempo de experiencia, aplicabilidad de la experiencia.)			
3.	¿Hasta qué punto concuerda la orientación profesional del evaluador potencial con el tipo de evaluación que se necesita? (Tome en cuenta elementos tales como orientación filosófica y metodológica.)	Combinación Aceptable	Combinación No Aceptable	Indeterminada
4.	¿Hasta qué punto el desempeño previo del evaluador lo capacita para llevar a cabo los estudios de evaluación de su proyecto? ¿Qué experiencia anterior tiene en ambientes similares? (Estudie muestras de sus trabajos anteriores o verifique referencias.)	Bien calificado	No muy bien calificado	De calificación indeterminada
5.	¿Hasta qué punto son aceptables el estilo personal y características del evaluador potencial? (Tome en cuenta cuestiones tales como honestidad, personalidad, capacidad de comunicación interpersonal, estilo personal, capacidad para resolver conflictos, etc.)	Aceptable	No Aceptable	Indeterminada
Resumen – Con base en las preguntas anteriores, ¿qué tan bien calificado y aceptable es el candidato para llevar a cabo la evaluación?		Bien calificado y aceptable	No bien calificado y/o no aceptable	Difícil establecer si está calificado o es aceptable

### **Cuándo contratar a un evaluador**

No existe un momento ideal para contratar a un evaluador, pero hemos aprendido que los proyectos exitosos son aquellos que lo hacen al principio del proyecto. Idealmente, los evaluadores contribuirían a principios del proyecto, en la etapa de formulación del mismo. De no ser posible, recomendamos que contrate a su evaluador antes de que se inicien servicios o a más tardar durante los primeros meses del proyecto. *Jamás* debe esperar a que sea la fecha de entrega a la Fundación del primer informe anual.

### **Acuerdos de contratación**

Los acuerdos de contratación varían de proyecto en proyecto. En muchos casos, el evaluador ya es un empleado del proyecto. Otros proyectos deciden contratar a un evaluador de medio-tiempo o tiempo completo, proporcionándole un salario y prestaciones comparables a la de otros empleados de la organización.

Frecuentemente nuestros subvencionados elaboran un contrato con un asesor externo quien trabaja, ya sea independientemente o como parte de una organización. Es más fácil para un proyecto la administración de un asesor contratado, ya que no es necesario ofrecer prestaciones ni retenciones tributarias. Pero a su vez, los contratos permiten menos control sobre la dirección de la evaluación.

Muchos subvencionados elaboran una petición de propuestas Request for Proposals (RFP) y solicitan presupuestos a varios asesores potenciales. El personal del proyecto toma en cuenta estos presupuestos junto con la capacitación de los asesores al seleccionar un evaluador. Debe existir un contrato escrito y firmado antes de que el asesor comience a trabajar en el proyecto. Su organización puede tener reglas muy específicas relacionadas con el proceso de ofertas y contratación, incluyendo a quienes están autorizados para suscribir contratos en nombre de la organización. Asegúrese de familiarizarse con la política de su organización antes de hacer una solicitud RFP.

Los asesores de evaluación pueden ser remunerados de varias formas; esto debe negociarlo usted con su asesor antes de que se firme el contrato. Los pequeños contratos de asesoría a veces estipulan un solo pago al final del contrato o cuando se entrega el informe final de la evaluación. Algunos contratos mayores se pagan en plazos mensuales, según el cronograma presentado por el asesor.

### **Trabajando como un equipo de evaluación**

Recuerde que al desarrollar e implementar una evaluación, le será útil trabajar en equipo con su personal, con las partes interesadas pertinentes y con el evaluador. Al combinar los esfuerzos y la especialización de todos, surgirá una evaluación bien planificada que no será un proceso misterioso que solamente el evaluador pueda entender. Una forma de asegurar que este esfuerzo en equipo sea exitoso es hacer que la comunicación sea en lenguaje claro y sencillo (sin jergas técnicas), en una atmósfera abierta a nuevas ideas y que respete



puntos de vista alternativos. Por último, debe buscar contactos regulares y desarrollar un sistema para resolver diferencias y tramitar quejas. A pesar de que no siempre habrá un consenso en todos o en la mayoría de los aspectos de la evaluación, debe existir una discusión abierta y un clima de camaradería.

**Ejemplo 1:** Un programa diseñado para proveer servicios educativos a familias y niños de una comunidad urbana marginada se llevó a cabo a través de una cooperación multi-institucional, que incluyó varias iglesias de comunidades negras, centros de salud y educadores. Al seleccionar un evaluador, el personal de las agencias asociadas se interesó por estudiar qué características y experiencia buscarían en la persona por contratar. El programa se desarrollaba en una comunidad de habitantes negros y sentían que los negros y sus comunidades habían sido explotados durante estudios tradicionales de sus comunidades. Por lo tanto había escepticismo en relación con el uso de métodos tradicionales para elegir un evaluador, tales como universidades, organizaciones de investigación y empresas consultoras.

Además, el punto central del programa era la Iglesia de la comunidad negra, con énfasis en la importancia de la espiritualidad para lograr una vida plena y autosuficiente. Por eso buscaban un evaluador que conociera los matices y el significado de la espiritualidad entre los negros y en su Iglesia. Sin este conocimiento, el personal del programa consideraba que el evaluador no percibiría partes críticas de la historia del programa o no entendería claramente ciertos aspectos del programa o el impacto logrado. Además, preferían un evaluador con experiencia metodológica que les permitiera determinar una manera eficiente de medir la espiritualidad sin que esta perdiera su esencia.

Tomando esto en cuenta, el personal determinó los criterios específicos que se tomarían para juzgar a candidatos potenciales para la evaluación. Buscaron candidatos que reunieran uno o más de las siguientes características:

- antecedentes de estudio con investigadores y profesionales negros cuyo trabajo propusiera la necesidad de cambiar la forma en que se llevan a cabo evaluaciones en comunidades negras;
- experiencia con y comprensión de la espiritualidad entre los negros y en su Iglesia;
- un enfoque que promoviera el desarrollo y participación activa del personal y participantes en el diseño de la evaluación; y
- experiencia metodológica extensa, particularmente en relación a la capacidad de desarrollar formas efectivas e innovadoras para medir metas intangibles, tales como un aumento en espiritualidad.

Este ejemplo ilustra claramente el hecho de que muchos programas tendrán características adicionales (además de las enumeradas en esta sección) que exigen

de un evaluador, dependiendo del tipo de programa o de los participantes a quienes se presta el servicio. Tanto el personal del programa como las partes interesadas principales deben sentirse con libertad de determinar explícitamente qué criterios aplicarán en la búsqueda del mejor evaluador posible. En algunos casos ello puede llevar a la contratación de un equipo de evaluadores, cada uno con una serie diferente de características importantes. En otros casos puede complementarse un evaluador externo con un empleado interno que tenga una visión ajustada acerca de la clientela atendida, la comunidad donde opera el programa o las teorías/supuestos bajo los que opera el diseño del programa. Por estas razones sugerimos que todo evaluador de programa contratado trabaje como parte de un equipo más amplio de evaluación, formado por personal y partes interesadas clave. Así se asegurará que se tomarán en cuenta distintas perspectivas acerca de lo que se sabe del programa y qué acciones se adoptan con base en estos conocimientos.

**Ejemplo 2:** En otro caso, una organización que prestaba servicios a mujeres económicamente marginadas contrató a un evaluador externo para evaluar las fases iniciales de un programa piloto que se desarrollaba en tres comunidades y con focalización en mujeres desamparadas. Por no contar con mucha experiencia en diseño de evaluación, el director y el personal clave contrataron evaluadores basándose en la experiencia que estos últimos tuvieran con métodos de evaluación.

Por varias razones fracasó la relación y la evaluación no fue de utilidad ni para el personal del proyecto ni para las partes interesadas principales. Una causa principal del fracaso de la evaluación pareció ser que el personal del proyecto no sintió que los evaluadores tuvieran capacidad adecuada para trabajar efectivamente con las mujeres marginadas del programa. Además, el personal sintió que los evaluadores tenían una percepción o valoración muy distinta de la propia acerca de qué definía el éxito o resultados positivos y qué datos se consideraban de importancia en la documentación. Por ejemplo, los evaluadores definieron como un resultado positivo el hecho de conseguir un empleo que generara retenciones tributarias, ignorando completamente los resultados que en opinión del personal eran esenciales, tales como aumento en autoestima, capacidad para hacer frente a y poder resolver problemas, etc. Pero a la vez, el personal del proyecto no se sentía lo suficientemente capaz o calificado en relación con aspectos técnicos de la evaluación para discutir en forma convincente por qué la evaluación no rendiría información útil.

Además, el personal del proyecto no percibió su papel potencial en la determinación de los propósitos y metas de la evaluación, ni su derecho a definir el papel de un evaluador. Asumieron que éste era el deber del evaluador mismo y los evaluadores contratados asumieron a su vez que su papel era diseñar la evaluación y definir los papeles. Por esta razón, los papeles y expectativas nunca se aclararon explícitamente.

Los evaluadores contratados tenían experiencia en investigación tradicional por sondeo y estudios de impacto y por ende asumieron que su función era juzgar el

mérito del programa a través de cuestionarios por entrevista y llamadas telefónicas de seguimiento. Por carecer de un equipo evaluador en el que el personal y otras partes interesadas se sintieran capacitadas para dar forma a la evaluación, nunca se usó información esencial acerca de los usuarios servidos. Todo esto afectó la credibilidad y utilidad de los resultados de la evaluación. Por ejemplo, muchas de las mujeres del programa mintieron en formas obvias al contestar el cuestionario (v.g., indicando que no recibían asistencia social cuando de hecho sí la recibían). El personal sabía que este podría ser el caso al usarse un cuestionario por entrevista, ya que las mujeres desconfiarían de formularios desconocidos presentados por personas desconocidas: en general, este tipo de situación en el pasado les había presentado problemas.

El personal también sabía que no se contaba con servicio telefónico en las casas de muchas de las mujeres que participaban en el programa y por lo tanto que las llamadas de seguimiento, herramienta usada en la segunda fase de recopilación de datos, no serían prácticas. Sin embargo, como el personal y los evaluadores no estaban trabajando juntos como un solo equipo evaluador, no se aprovechó esta información durante la evaluación.

Por último el personal, muy dedicado a las mujeres a quienes servían y conscientes de las múltiples barreras y dificultades que ellas enfrentaban, comenzó a resentir a los evaluadores. Los consideraban insensibles a las mujeres y a la percepción que ellas pudieran tener de la evaluación: fría e impersonal. La relación profesional se deterioró rápidamente y al completarse la evaluación el personal y los participantes se sintieron decepcionados. Les pareció que algunos de los aspectos más profundos del programa y de su clientela misma resultaban irreconocibles. Un miembro afirmó: “En este informe no pude reconocer ni a nuestro programa, ni a las mujeres mismas, ni cómo las pudo haber beneficiado el programa. Nada de eso se incluyó en el informe.”

Aprovechando que en el segundo año del programa habría oportunidad de contratar un nuevo evaluador, el personal se reunió y decidió que la característica más importante que buscarían en él sería que sus valores y filosofía se correspondieran con los de la organización. Debía también ser alguien que abogara con igual ímpetu por las mujeres desamparadas. Por último, tendría que ser alguien que diera a estas mujeres el mismo nivel de respeto y atención que recibían del personal y de los voluntarios del programa.

Dos años más tarde, tras haber trabajado como equipo evaluador que incorporaba principios de evaluación feministas y de desarrollo socioeconómico, el personal del programa llegó a juzgar mucho más positivamente el papel que juega una evaluación. También aprendieron que el evaluador viene siendo más un asesor del desarrollo del proyecto que alguien que juzga independientemente su mérito o valor.

**Recuerde que....**

- Al contratar un evaluador externo se debe considerar su filosofía acerca de lo que es la evaluación y qué tan apropiadamente enfocará las preguntas que se desean investigar. Invite a los candidatos finalistas a conocer al personal del proyecto y a otros individuos con quienes trabajarán estrechamente para ver cuál de ellos concuerda mejor con los estilos individuales y con el ambiente del proyecto.
- Parte importante del papel de un evaluador (sea interno o externo) es ayudar a desarrollar las habilidades y conocimientos del personal y de las partes interesadas. Conviene más un evaluador que invierta tiempo en trabajar de cerca con el personal para integrar actividades de evaluación en el manejo diario y presentación del proyecto, que un evaluador que complete una evaluación perfectamente estructurada con recomendaciones formales que nadie aprovechará y con un proceso que nadie podrá continuar.
- La evaluación debe considerarse como una responsabilidad de todo el equipo. Es importante que no se deleguen todos los aspectos de la evaluación en el evaluador. Involúcrese y fomente el trabajo en equipo.

## Pasos para la implementación: diseño y administración de la evaluación

### Pasos para la implementación

5. Determinación de los métodos de recopilación de datos
6. Recopilación de datos
7. Análisis e interpretación de datos

La evaluación debe diseñarse cuidadosamente para que refuerce las actividades del proyecto. Las evaluaciones con diseño demasiado rígido, por ejemplo, pueden inhibir la experimentación, lo cual interfiere con el descubrimiento de actividades y estrategias adicionales que pueden ser de utilidad al proyecto. Por otra parte, un diseño poco cuidadoso puede disimular prejuicios y valores particulares, desperdiciar valiosos recursos en la recopilación de datos que después tiene que ver con las preguntas de la evaluación u orientar hacia una interpretación de datos que no es correcta o válida.

A continuación se mencionan tres puntos críticos que deben tenerse en cuenta a lo largo de todas las fases de implementación:

**Elabore un diseño flexible y susceptible de ser reajustado.** El diseño de la evaluación debe evitar procedimientos que requieran controles inhibitorios, incorporando procedimientos más naturales y flexibles, capaces de permitir, en caso necesario, revisiones y reorientaciones en la dirección.

Para mantener un método de evaluación flexible y susceptible de reajuste:

- diseñe una evaluación que responda bien a las necesidades de la población destinataria y de las otras partes interesadas.
- reúna datos que sean relevantes para las preguntas y necesidades específicas del proyecto
- revise las preguntas y los planes de la evaluación cuando cambien las condiciones del proyecto (e.g., si el presupuesto resulta inadecuado, si hay renuncias de personal, si resulta obvio que una pregunta no tiene respuesta en cierta etapa del proyecto)
- sensibilícese con la situación cultural de la comunidad
- averigüe qué recursos existen para la evaluación y no dude en solicitar recursos adicionales en caso necesario.

- entienda la capacidad actual del proyecto (e.g., ¿podrá el personal dedicar 30 minutos diarios a completar formularios que documenten sus actividades y percepciones del proyecto?)
- conozca las capacidades y limitaciones de la tecnología actual y destine el tiempo suficiente para el manejo de problemas imprevistos.

**Reúna y analice los datos desde varias perspectivas.** Nuestros subvencionados enfrentan complicados problemas sociales desde una variedad de puntos de vista culturales y sociales. Por esta razón, la evaluación debe estar cuidadosamente diseñada, incorporando esa variedad de puntos de vista, valores, creencias, necesidades e intereses de las diversas partes interesadas. Un proyecto agrícola, por ejemplo, podría producir notables beneficios económicos pero afectar negativamente a la familia y a la cultura de su sociedad. Si uno evaluara el impacto de este proyecto únicamente desde el punto de vista económico, se le calificaría de exitoso. ¿Pero qué tan completa y fiel sería esta imagen?

**Siempre tenga en cuenta las preguntas de su evaluación.** Estas preguntas (junto con la meta y propósitos finales) son esenciales para un diseño efectivo. Los equipos de evaluación frecuentemente suelen concentrarse en la información y en los medios por los que se obtiene, olvidando las preguntas cuya respuesta buscan. Mientras más se vincule el diseño de la evaluación a las preguntas de alta prioridad, más probable será que sean contestadas adecuadamente. Sin este vínculo, existe el riesgo de que se reúnan muchos datos sin que se aclaren las preguntas elegidas.

### ***Paso 5: Determinación de los métodos de recopilación de datos***

La Fundación recomienda el uso de múltiples métodos de evaluación, por lo que los proyectos deben enfocar la evaluación desde varios puntos de vista. Así como el diseño de un único remedio/programa es incapaz de resolver problemas sociales complejos, no existe un método único de evaluación que sea capaz de documentar y explicar la complejidad y riqueza de un proyecto. *Los diseños de evaluación deben incorporar, siempre y cuando sea posible, métodos de recopilación de datos tanto cualitativos como cuantitativos.*

Tras decidir qué preguntas estudiar, necesitará decidir qué datos averiguar para contestar las preguntas, cómo y quién aportará la mejor información para contestarlas. También tendrá que decidir de qué manera se analizarán y aplicarán los datos obtenidos. Para reducir el riesgo de reunir datos sin relevancia, tome estas decisiones en fases tempranas del proceso de planificación. Al planear, no olvide que *el diseño debe ser sencillo, flexible y capaz de responder a las necesidades cambiantes del proyecto.*

Tenga en cuenta que los métodos de recopilación de datos deben corresponder a su proyecto particular, en vez de someterse ciegamente al diseño de la evaluación. Al mantener su enfoque en las preguntas específicas que busca estudiar, tomará mejores decisiones sobre los métodos que se usarán.

Existen muchos métodos diferentes para la recopilación de datos, entre ellos la observación, entrevistas, cuestionarios escritos, exámenes y evaluaciones y revisión de documentos. (Se describen en detalle posteriormente en esta sección). Para decidir cuáles métodos usar, considere los siguientes cuatro puntos:

**1. Recursos disponibles para actividades de evaluación:**

Antes de concebir un plan de evaluación que exija un alto porcentaje del presupuesto del proyecto (más del 15 por ciento) y una inversión considerable del tiempo del personal, determine con qué recursos cuenta y diseñe la evaluación con base en esto. Pero, si ha calculado dedicar sólo entre el 7 y el 10 por ciento de su presupuesto a gastos de evaluación, le convendría solicitar recursos adicionales. Para aprovechar al máximo los recursos limitados, calcule el costo de varios métodos de recopilación de datos que enfoquen las mismas preguntas y reflexione sobre cómo lograr una buena combinación de métodos.

**2. Sea sensible a quienes participan en el proyecto y a quienes responden las preguntas:**

¿Toma en cuenta el plan de evaluación las diferentes perspectivas culturales de los participantes del proyecto y del equipo evaluador? Por ejemplo, si la mitad de la población destinataria habla únicamente español, ¿ha incluido en el plan la impresión de cuestionarios tanto en inglés como en español? ¿Se cuenta con personal de evaluación que domine el español para interpretar las respuestas? Otro ejemplo sería el caso en que la población destinataria cuente con un bajo nivel educativo, en cuyo caso sería poco apropiado usar un cuestionario enviado por correo, que le resultaría difícil para leer y responder a los usuarios.

**3. Credibilidad:**

¿Qué credibilidad prestará a su evaluación los métodos escogidos? ¿Existen otros métodos que siendo igualmente económicos serían más lógicos o confiables? Para decidir entre varios métodos y herramientas, pregúntese lo siguiente:

- ¿Es válido el instrumento? En otras palabras, ¿realmente mide lo que dice medir?
- ¿Qué tan confiable es el instrumento con que se mide? ¿Producirá los mismos resultados aún administrándose en diferentes momentos o lugares?
- ¿Concuerdan con la población y los problemas estudiados los métodos e instrumentos elegidos?
- ¿Tienen estos métodos e instrumentos la capacidad para detectar asuntos importantes, cambios significativos y múltiples resultados del proyecto?
- ¿Qué capacitación se requiere para llevar a cabo el plan de evaluación? ¿Están capacitados su personal o asesores?

Se puede lograr mayor credibilidad usando más de un método, ya que el evaluador puede comparar y confirmar los hallazgos.

Un último comentario acerca de la credibilidad: anteriormente se discutió el predominio de diseños de evaluación cuantitativos, que miden el impacto logrado. Muchos investigadores, diseñadores de políticas, proveedores de fondos y otras partes interesadas pueden poner en duda la credibilidad de evaluaciones basadas en paradigmas alternativos (tales como modelos feministas, participativos o constructivistas). En estos tipos de evaluación, el equipo evaluador tendrá el importante papel de educar a las partes interesadas acerca de la credibilidad de estos diseños y de su efectividad para enfocar ciertas preguntas fundamentales relacionadas con el éxito del programa.

#### **4. Importancia de los datos:**

No olvide valorar la importancia de los datos que piensa reunir, el valor que tengan para la evaluación misma y para las partes interesadas. Algunos tipos de datos pueden costar más o ser más difíciles de obtener. Al decidir qué datos le son más útiles, aprovechará mejor la energía y los recursos.

### **Comparación de los métodos cuantitativo y cualitativo**

Hasta cierto punto, la mayoría de las evaluaciones manejan datos **cuantitativos**: cosas que pueden ser contadas y medidas. Por ejemplo, su evaluación puede contar el número de personas involucradas en una actividad del proyecto, el número de servicios o productos resultantes y la cantidad de recursos materiales usados o disponibles. Otros proyectos miden quizá la mortalidad infantil en una comunidad, el porcentaje de miembros de la asamblea comunitaria que pertenece a una minoría, el porcentaje de estudiantes que abandonan los estudios, o el número de habitantes desamparados en la comunidad.

Los datos **cualitativos** sirven para describir cómo funciona su proyecto y qué impacto tendrá éste sobre las personas involucradas. Un análisis cualitativo puede ser más valioso que tener datos cuantitativos porque pone la información en su contexto, además de serle más útil al director del proyecto, quien debe hacer recomendaciones para lograr progresos. En efecto, ya que los datos cualitativos están saturados de los sentimientos de las personas, facilitan la tarea de explicar al público externo la diferencia que el proyecto está logrando en la vida de la población destinataria.

El éxito de un proyecto estriba, en parte, en tomar en cuenta factores que son difíciles de medir. Por ejemplo, a través de métodos cuantitativos podemos descubrir que quienes mandan en muchos hogares de una comunidad desamparada son madres sin pareja. Sin embargo, si uno desconoce las relaciones entre los hogares (e.g., acuerdos cooperativos para el cuidado de niños, el compartir recursos, etc.), o las contribuciones económicas hechas por parientes del sexo masculino, la importancia de estos datos como indicadores del estado de salud puede resultar exagerada. O sea, las técnicas cualitativas tales como entrevistas en profundidad y la observación de los participantes, pueden ayudar al evaluador a comprender el contexto de un proyecto. Este contexto establece el marco de referencia para entender otros datos cuantitativos (números, proporciones o porcentajes).



Es difícil determinar la mejor manera de recopilar datos. A continuación presentamos un breve resumen de los principales métodos para la recopilación de datos. Se describe el valor y propósito del método, los tipos de datos que se obtienen y se incluye un ejemplo de cómo usar cada método en combinación con otros. Cabe decir que las descripciones no son exhaustivas, ni se incluyen resúmenes de todos los métodos de recopilación de datos.

### **Observación**

Una manera de recolectar datos es observar las actividades del personal del proyecto y de sus participantes. La observación es especialmente valiosa cuando se lleva a cabo una evaluación de contexto e implementación o proceso, porque indica las fortalezas y las debilidades de la ejecución del proyecto, lo que puede permitirle hacer sugerencias para mejorarlo.

La información reunida a través de la observación le permitirá:

- formular preguntas que se puedan profundizar en entrevistas posteriores;
- examinar los aspectos del proyecto: el contexto físico y social, las características del personal y de los usuarios, la dinámica del grupo y las actividades formales e informales;
- percatarse de aspectos del proyecto que no son reconocidos conscientemente por los participantes o por el personal;
- descubrir aquellas temáticas del programa que el personal o los participantes no quieren discutir;
- observar cómo cambian y evolucionan las actividades del proyecto a lo largo del tiempo.

A pesar de su valor como estrategia en la recopilación de datos, la observación es de utilidad limitada en ciertas situaciones. Por ejemplo, no sería correcto observar ciertos eventos tales como una consulta médica, pues ello violaría la privacidad de la relación paciente-médico. Aunque legales, otros tipos de observación podrían violar ciertos valores culturales o normas sociales. Por ejemplo, no convendría que un evaluador masculino en un proyecto que atiende a mujeres embarazadas se entrometiera en actividades del programa si su presencia pudiera ser perjudicial. En caso de dudas, el evaluador deberá consultar con el director del proyecto acerca de situaciones en las que quisiera actuar como observador.

Un evaluador debe reconocer que la presencia, incluso del observador más pasivo y discreto es capaz de afectar los eventos que se observan. Observar algo no necesariamente implica que se está viendo un evento en su forma “natural.”

**Tomando todo lo anterior en cuenta, le sugerimos lo siguiente:**

1. Analice cómo aprovechar el uso de la observación para complementar o verificar datos obtenidos por otros medios (e.g., sondeos, entrevistas, grupos piloto). Establezca las metas de la observación pero manténgase abierto a la necesidad de modificarlas durante la observación misma. Puede ayudarse anotando algunas preguntas que guíen sus observaciones, tales como: ¿Cuál es la reacción de los participantes hacia el ambiente del proyecto? ¿Se sienten seguros? ¿Se le trata al personal como iguales? ¿Cómo se dirigen uno a otro?
2. Sea práctico. Si el tiempo con el que cuenta es limitado y el proyecto que se evalúa es grande o distribuido en varias localidades, no podrá observarlo todo. Determine qué es lo más importante o lo que no se podría aprender usando otros medios y dedíquese a esas áreas.
3. Sea sistemático. Una vez que haya establecido su enfoque (por ejemplo, relación entre el personal), analice el tema desde una variedad de ángulos. Observe el proyecto durante diferentes horas del día; observe una variedad de individuos; intente estar presente en una reunión del personal.
4. Esté preparado. Desarrolle instrumentos que le permitan anotar sus observaciones en forma eficiente, para que pueda concentrarse en lo que está sucediendo en la localidad. Si los instrumentos no funcionan bien, modifíquelos.
5. Sea inquisitivo. Reserve tiempo para discutir sus observaciones con el director del proyecto u otro personal. Esto le ayudará a poner en perspectiva los eventos que se observaron y lograr un mejor entendimiento de lo ocurrido.
6. Manténgase alerta. *Quien no espera lo inesperado, no lo encontrará.* – Heráclito, siglo 5 a.C.

### Entrevista

La entrevista, al igual que los otros métodos de recopilación de datos, tiene múltiples usos. Permite verificar y complementar los datos obtenidos a través de la observación. Un evaluador usa la entrevista para conocer cómo perciben el personal y los usuarios sus experiencias en el programa, o para investigar asuntos del proyecto que se estén discutiendo en ese momento. Estos datos con perspectiva interna pueden brindarle un conocimiento detallado de conceptos de difícil medición, tales como participación de la comunidad, capacitación y cohesión.

Las entrevistas se pueden usar en todas las fases de la evaluación, pero son particularmente útiles para evaluaciones de implementación y contexto. Ya que las entrevistas proporcionan datos detallados y en profundidad, ayudan a indicar si un programa se implementó de acuerdo al plan original, o en caso contrario, por qué y cómo ha cambiado el proyecto. Este tipo de datos ayuda a que los administradores y diseñadores de políticas entiendan cómo funciona realmente un programa. También es de utilidad para individuos que deseen reproducir los servicios del programa.

Uno de los pasos iniciales de una entrevista es la localización de informantes versados, es decir, gente que pueda aportar información valiosa. Estas personas podrían estar involucradas en la prestación de servicios, tener un puesto especial en la comunidad que les ayuda a tener una percepción particular, o simplemente tener experiencia en los temas que se estudian. Para ser un informante clave, no es requisito tener una licenciatura universitaria ni un puesto de alto prestigio. Los informantes podrían ser pacientes, miembros del personal, miembros de la comunidad, líderes locales, dirigentes políticos o profesionales de la salud. Con base en el tipo de datos que se buscan, la entrevista puede hacerse con un solo tipo de informantes o muchos tipos diferentes.

Además de buscar informantes, se debe decidir qué método de entrevista será el más apropiado para su evaluación. La figura 6 describe diferentes técnicas de entrevista, subrayando las ventajas y desventajas de cada una.

Si se desea grabar una entrevista, debe obtenerse con anterioridad el permiso del entrevistado. Si sospecha que la grabadora incomoda al entrevistado, convendría más tomar notas a mano. La grabación en cassette es una exigencia sólo si se necesita una copia completa de la entrevista o una cita textual. Si decide concentrar su atención en el entrevistado y no tomar notas durante parte o durante toda la entrevista, asegúrese de anotar sus impresiones tan pronto como le sea posible al terminar la entrevista.

**Figura 6**  
**Estilos de entrevista**

Tipo de entrevista	Características	Ventajas	Desventajas
Entrevista informal hablada	Surgen temas basados en el contexto inmediato y se pregunta sobre ellos a medida que surgen en el curso de la entrevista; no hay preguntas, temas o enunciados predeterminados.	Destaca los puntos principales y la aplicabilidad de las preguntas; las entrevistas nacen y se basan en observaciones; pueden ajustarse a individuos y a circunstancias	Datos diferentes reunidos por diferentes personas con diferentes preguntas. Menos sistemático y completo si ciertas preguntas no surgen por sí solas. Se dificulta considerablemente la organización y el análisis de datos.
Entrevista guiada	Se traza un plan de antemano, con los temas y asuntos a tratar; el entrevistador decide la secuencia y formulación de las preguntas durante el curso de la entrevista.	El plan aumenta el alcance de los datos y logra sistematizar más adecuadamente la recopilación de datos de todos los entrevistados. Se pueden anticipar omisiones de datos y corregirlas. Las entrevistas se llevan a cabo en forma de conversación, en un contexto natural.	Pueden llegar a omitirse accidentalmente temas importantes y de trascendencia. La flexibilidad del entrevistador en relación con la secuencia y expresión de las preguntas puede llevar a respuestas sustancialmente diferentes desde perspectivas diferentes, reduciendo así la capacidad de comparar respuestas.
Entrevista estandarizada con preguntas preestablecidas de respuesta abierta	Se establecen de antemano las preguntas y su secuencia. Todos los entrevistados contestan las mismas preguntas en el mismo orden. Las preguntas se expresan de manera que la respuesta sea totalmente abierta.	Los entrevistados contestan las mismas preguntas, facilitando la comparación de respuestas. Los datos de los temas tratados son completos para cada participante. Se reducen los efectos y prejuicios del entrevistador cuando es necesario usar más de uno de ellos. Los usuarios de la evaluación pueden ver y repasar las herramientas usadas en la evaluación. Facilita la organización y análisis de datos.	Mínima flexibilidad para relacionar la entrevista con individuos o circunstancias particulares; el formato estandarizado de las preguntas puede limitar la naturalidad y pertinencia de las preguntas y respuestas.
Entrevista de respuestas de opción múltiple	Las preguntas y las respuestas se determinan con anterioridad. Se contesta escogiendo una de las respuestas propuestas.	Se facilita el análisis de los datos. Las respuestas se pueden comparar y agrupar fácilmente; se pueden hacer muchas preguntas en poco tiempo.	Los entrevistados tienen que expresar sus experiencias y sentimientos usando las categorías ofrecidas por el investigador; puede percibirse como impersonal, irrelevante, mecánico. Se puede distorsionar lo que realmente se intentaba contestar o las experiencias vividas al limitar tanto las opciones de respuesta.

Tomado de Patton (1990)

### Entrevistas en grupo

El evaluador puede escoger entre entrevistas individuales o grupales. Si los informantes prefieren permanecer anónimos o simplemente se desea que se sientan libres de expresar ideas poco populares, es preferible la entrevista individual. Esto también permite al evaluador comparar varias perspectivas de un mismo evento, lo cual es de utilidad especialmente al tratar temas delicados. En el estudio de una familia mexicana llevado a cabo por Oscar Lewis (1961), *The Children of Sanchez [Los hijos de Sánchez]*, cada miembro de la familia fue entrevistado en forma individual, ya que se temía que los niños no se expresaran en la presencia del dominante padre.

Cuando no es requisito la confidencialidad y el evaluador tiene interés en conocer en poco tiempo la amplitud de opiniones acerca de un tema, es preferible usar la entrevista en grupo. Una técnica muy utilizada para llevar a cabo entrevistas grupales es el uso del grupo piloto, en el que se reúnen entre seis y ocho individuos durante una o dos horas para discutir un tema específico, por ejemplo, inquietudes acerca de la salud en la localidad. A diferencia de un muestreo al azar de la población, los participantes de un grupo piloto generalmente son seleccionados por tener ciertas características en común (e.g., son diabéticas, están embarazadas o tienen otras inquietudes particulares acerca de temas de salud) por lo que sus opiniones son de relevancia particular para el estudio.

En las sesiones del grupo piloto, se pide a los participantes que respondan a una serie de preguntas predeterminadas. Sin embargo, no se busca o propicia que lleguen a un acuerdo o reconsideren sus opiniones, sino simplemente que expresen sus ideas. Muchos de los participantes juzgan esta interacción estimulante y mencionan cosas que no hubieran considerado individualmente.

La **técnica de grupo nominal** y la **técnica Delphi** son útiles cuando se busca presentar una pregunta específica a un grupo de individuos y pedirles que generen una lista de respuestas que tendrán que jerarquizarse después por orden de importancia. Estas técnicas se desarrollaron para promover que las decisiones en grupo tomadas por ejecutivos atareados sean más eficientes; pero también pueden ser útiles en una evaluación, principalmente cuando grupos formados por expertos, por miembros de la comunidad o por personal del proyecto están haciendo recomendaciones para proyectos actuales.

La técnica de grupo nominal es un método sencillo que se puede usar cuando es posible reunir a los individuos en persona. La técnica Delphi requiere mayor preparación y organización, pero no exige que los individuos se reúnan. Sería de utilidad, por ejemplo, cuando se busca que los líderes de la comunidad jerarquicen los problemas de salud más importantes pero sus horarios no permiten una participación en grupo.

Por ejemplo, las siguientes preguntas podrían contestarse con cualquiera de las dos técnicas:

¿Qué clase de programas debería ofrecerse a los adolescentes? ¿Cuáles son los problemas más serios que enfrentan los ancianos de la comunidad? ¿Cuál de los programas ofrecidos por este proyecto de salud considera usted el más exitoso?

### ***Técnica de grupo nominal***

En esta técnica se sientan a la mesa entre cinco y nueve participantes (de preferencia no más de siete), junto con un líder. Si hubiera más participantes, se les divide en grupos pequeños. Una sola sesión en la que se discute una sola pregunta dura entre 60 y 90 minutos. Los pasos básicos son:

1. Las ideas se generan en silencio, por escrito – Tras una breve bienvenida del líder, éste lee en voz alta la pregunta que los participantes contestarán. Se le entrega a cada participante un papel (con la pregunta impresa en la parte superior) y se les pide que se tomen cinco minutos para anotar sus ideas. No se permite la interacción.
2. Retroalimentación alternada de ideas – El líder se dirige por turnos a cada participante, pidiéndole que aporte una de sus ideas, resumiéndola en pocas palabras. Estas ideas se anotan y se enumeran de manera que estén visibles para todos. Se continúa este proceso hasta que se agoten las ideas. No se permite la interacción en esta etapa.
3. Discusión seriada de ideas – Cada idea anotada se discute por turnos. El objeto de la discusión es aclarar las respuestas y obtener puntos de vista, pero no lograr un acuerdo general si hay diferencias de opinión.
4. Voto preliminar – Se pide a los participantes que seleccionen de entre la lista completa, un número determinado (generalmente entre cinco y nueve) de puntos “más importantes”. Después se les pide que los jerarquicen en una tarjeta. Las tarjetas se juntan y se barajan para preservar el anonimato, los votos se leen en voz alta y se anotan, para llevar la cuenta, en una tabla que muestra los puntos y el valor jerárquico dado a cada uno.
5. Discusión del voto preliminar – Se permite ahora sí una breve discusión de los resultados obtenidos de la votación. Se les explica a los miembros que el propósito de esta discusión es lograr una mayor claridad y que no deben presionar a otros para que cambien su voto.
6. Voto final – Se repite el Paso 4.

### ***Técnica Delphi***

Es una técnica más compleja que la técnica de grupo nominal. Generalmente consta de una serie de cuestionarios por correo, en la que se envía cada uno de ellos después de que se han analizado los resultados de la anterior. El proceso demora varias semanas o meses. Los pasos básicos son:

1. Cada participante enumera puntos en relación con una pregunta.
2. El evaluador incorpora en una lista las respuestas y circula la lista entre los participantes, pidiéndoles que establezcan una jerarquía de acuerdo al orden de importancia o interrelación.
3. El evaluador resume los resultados en un nuevo cuestionario que refleja el consenso logrado por el grupo.
4. Los miembros nuevamente responden, volviendo a jerarquizar, explicando esta vez, brevemente, las razones de sus respuestas.
5. El evaluador genera un cuestionario final que refleja las nuevas prioridades y jerarquías, presentando los principales puntos en los que hubo desacuerdo.
6. Cada miembro lleva a cabo una evaluación para un acuerdo final del grupo.

### **Cuestionario impreso**

Un cuestionario es un documento impreso que se presenta a un grupo de personas para que lo contesten. Los cuestionarios pueden ser cortos o largos y se pueden administrar en diferentes tipos de ambientes. Por ejemplo, un cuestionario de pocas preguntas, que mida el grado de satisfacción del paciente, puede darse al paciente en forma de tarjeta postal al ser dado de alta de una clínica. En el caso de buscar respuestas más completas se usaría un cuestionario más largo o detallado.

Las preguntas del cuestionario pueden ser de respuesta abierta o cerrada/limitada. Ejemplos de preguntas de respuesta abierta: ¿Qué piensa acerca del programa? ¿Qué cambios le gustaría ver en nuestra comunidad? Este tipo de pregunta proporciona conocimientos amplios acerca de un tema; le permite a los participantes expresar ideas, opiniones y sentimientos; y son de costo relativamente bajo. Sin embargo, tiene sus desventajas. A veces las personas no están dispuestas a expresar sus opiniones, o puede tomar mucho tiempo contestar o analizar el cuestionario.

A diferencia de las preguntas de respuesta abierta, las preguntas de respuesta cerrada ofrecen varias respuestas distintas, entre las cuales los participantes escogen la más apropiada. Por ejemplo:

- ¿Con qué frecuencia acude a nuestra clínica?
- a. nunca
  - b. algunas veces al año
  - c. una vez al mes

- d. varias veces al mes
- e. una vez por semana
- f. más de una vez por semana

Las preguntas de respuesta limitada tienen la ventaja de ser uniformes y fácilmente aprovechadas para el análisis estadístico. Los cuestionarios se proporcionan fácilmente a grandes grupos de personas y generalmente son fáciles de contestar. Sin embargo, los cuestionarios de respuesta cerrada tienden a imponerle al participante una serie de ideas o valores rígidos, forzándolo a escoger entre una serie limitada de opciones. Por lo tanto, es menos probable que se descubran datos sorprendentes y se limita la posibilidad de comprensión en profundidad de diferentes matices de las respuestas. Independientemente del tipo de cuestionario que use, los cuestionarios impresos no son apropiados si los participantes tienen un bajo grado de alfabetización o no están familiarizados con el uso de cuestionarios. Un sondeo telefónico o en persona sería más apropiado para este tipo de población.

Al desarrollar un cuestionario, tome en cuenta las siguientes reglas:

1. Las preguntas deben ser cortas y muy claras, preferiblemente no más de 20 palabras. Asegúrese de proporcionar a quien responde toda la información necesaria para contestar las preguntas.
2. Evite preguntas que tengan más de una idea central o tema
3. Las preguntas deben relacionarse con el problema.
4. No use jerga profesional que pueda resultarle desconocido a quienes responden. La población destinataria necesita entender las preguntas para contestarlas.
5. Evite palabras inexactas (e.g., generalmente, en promedio, típicamente, frecuentemente, ocasionalmente, rara vez). Si se usan estas palabras, los datos resultantes podrán ser poco confiables o útiles.
6. Evite expresar preguntas en negativo.
7. Evite demostrar sesgos o prejuicios. Si las preguntas demuestran una cierta tendencia, los resultados también lo harán.
8. Asegure que la respuesta a una pregunta se relacione en forma natural con la siguiente. Por ejemplo, en caso necesario, agregue “si contestó SI, ¿por qué?” o “si contestó NO, ¿por qué?”
9. Indique al participante cómo contestar las preguntas. Por ejemplo, indique en forma exacta cómo o dónde responder: marque la casilla, marque con un círculo el número correspondiente, etc.
10. Ofrezca alternativas. Por ejemplo, incluya la respuesta “otro” para respuestas que no se ajusten a ninguna de las otras opciones ofrecidas.



11. Diseñe su cuestionario en forma atractiva. Prepare su formato cuidadosamente, usando subtítulos, espacios, etc. El sondeo debe parecerle fácil de contestar al participante. Un cuestionario demasiado largo puede desanimarlos.
12. Decida de antemano cómo se registrarán y analizarán los datos.

Cuando su instrumento de sondeo esté preparado, sométalo a una prueba piloto. Pida a los participantes que opinen acerca de la claridad de las preguntas, la cantidad de tiempo que invirtieron en responder y cualquier problema específico que hayan tenido al contestar el cuestionario. Toda esta información obtenida de su grupo piloto le será útil en el perfeccionamiento del cuestionario.

### **Pruebas y validaciones**

Las pruebas y validaciones pueden ser útiles en una evaluación. En evaluación de contexto, este método le ayudará a conocer más acerca de las necesidades de la población destinataria. En evaluación de resultados, puede indicarle cambios en el estado de salud o en los comportamientos resultantes de la participación en actividades del proyecto. Sin embargo, la mayoría de estas medidas requiere capacitación especial para su diseño, presentación y análisis.

**Medidas del estado de salud fisiológico** se pueden usar para descubrir necesidades de salud prioritarias, o para indicar el grado de los problemas particulares de salud en la población o comunidad destinataria. Algunos ejemplos de estas medidas son rastreos de amplio alcance tales como chequeos de colesterol o presión arterial y datos de análisis fisiológico obtenidos por otras organizaciones u hospitales de la comunidad. Por ejemplo, si los hospitales del área reportan un gran número de neonatos con bajo peso, esto podría llevar a la creación de programas educativos o de cuidados prenatales para mujeres que serán o están pensando en ser madres.

Las evaluaciones fisiológicas también pueden usarse para medir los resultados de un proyecto. Un aumento en el peso de los neonatos de madres que participan en su programa es un indicador de que el proyecto está respondiendo a una necesidad identificada. A estos datos se le pueden aplicar pruebas de significado estadístico para confirmar los efectos positivos del proyecto.

**Las pruebas de conocimiento o aprendizaje** se pueden usar para medir los conocimientos o el comportamiento de los participantes. Al examinar a los participantes antes y después de un programa educativo se podrá determinar qué necesitan aprender y después medir cuánto ya han aprendido. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que el hecho de que una persona tenga ciertos conocimientos no implica que se estén usando en la vida diaria.

Otro tipo de prueba de conocimiento y logro se hace a través de la observación; por ejemplo, cuando un miembro del personal observa la interacción entre una madre y su hijo para determinar si ha habido progreso en relación al cuidado del niño; o una visita domiciliar que incluya observación del aumento de movilidad de una anciana, o

progreso en cuidados específicos que proporciona quien la cuida. Para ser útiles en la medición de resultados del proyecto, estas observaciones deben documentarse a fin de que sean comparables diferentes casos o a lo largo del tiempo. (Referirse a la sección titulada Observación, página 73.) Existen escalas estandarizadas para la anotación de observaciones.

En la medición de necesidades o evaluación de resultados también pueden usarse las autoevaluaciones de los participantes. Usted puede crear sus propios instrumentos para determinar, por ejemplo, el grado de satisfacción de los usuarios con los servicios actuales de salud o las reacciones de los mismos ante los servicios ofrecidos por su proyecto. También se pueden usar cuestionarios estandarizados creados por investigadores de la salud para temas tales como satisfacción del paciente, salud general (que incluyen puntos acerca de función física, emocional y social), salud mental y depresión y grado de incapacidad. El uso de cuestionarios ya creados y probados tiene sus ventajas. Sin embargo, recuerde que un cuestionario estandarizado no siempre reportará los aspectos importantes y originales de su proyecto o la situación de su población destinataria.

### **Revisión de documentos**

Los documentos internos pueden ser otra fuente valiosa de datos para el evaluador de un programa. Incluyen la declaración de la misión institucional, organigramas, informes anuales, calendario de actividades, diarios, propuestas de subvención, récords de aprovechamiento de los participantes, propaganda impresa, etc. Estos materiales le facilitan al evaluador el aprendizaje de los antecedentes, filosofía, metas y resultados de un proyecto particular, además de mostrarle cambios significativos en el desarrollo o maduración de un programa. La revisión de documentos también puede ser una buena forma de generar preguntas que se usarán en un sondeo o entrevista. Debe tenerse en cuenta que los documentos impresos no necesariamente proporcionan respuestas detalladas o correctas a los problemas específicos ya que pueden contener errores, omisiones o exageraciones. Simplemente representan una forma de evidencia y deben usarse cuidadosamente en conexión con otro tipo de datos.

A continuación presentamos una lista con algunos de los documentos que poseen muchos de los proyectos, junto con sugerencias para su uso. La lista es para ejemplificar y no es exhaustiva:

1. Informes – Útiles para aprender cómo se originó el proyecto, cuál es su organización actual, qué se propone lograr, cómo intentará lograr sus objetivos, a qué tipo de población presta servicios, qué esfuerzos existen para asegurar su sustentabilidad, etc.
2. Propaganda impresa – Los folletos y panfletos (o la ausencia de los mismos) ayudarán al evaluador a valorar los esfuerzos del proyecto por llegar a la población.

3. Diarios y registros – Muestran datos acerca de las actividades del proyecto, relaciones entre el personal, eventos importantes en la vida de la organización y cambios en el desarrollo del proyecto.
4. Minutas de reuniones – Generalmente proporcionan datos acerca de la asistencia, dominación y otras relaciones jerárquicas, planificación y toma de decisiones.

**Ejemplo:** El personal de una organización comunitaria grande dedicada a reformas de la salud, decidió iniciar una evaluación diseñada para determinar el impacto de su programación pasada y presente y las lecciones aprendidas. Su evaluación no se orientó a detectar el grado de “éxito” de los proyectos individuales, sino a determinar el progreso de la organización entera para implementar la misión de facilitar a los miembros de la comunidad el acceso a servicios de salud, aumentar sus conocimientos de prevención médica y reducir la incidencia de conductas de alto riesgo para la salud.

Un equipo evaluador, que constaba de representantes de cada proyecto y de un evaluador externo, determinó de antemano las principales preguntas de evaluación: ¿Se ha mejorado la facilidad de acceso a servicios de salud entre la población? ¿Existe más conocimiento en la comunidad de lo que se define como conductas de alto riesgo para la salud? ¿Ha habido una disminución de las conductas anteriores en la población? ¿Qué lecciones se han aprendido de la implementación de estos programas? ¿Qué oportunidades se han desaprovechado para el mejoramiento de la salud general de los miembros de la comunidad?

Tomando en cuenta el propósito, las preguntas claves y la realidad de los recursos humano y financieros posibles, el equipo evaluador determinó que basado en la cantidad relativamente grande de datos que los proyectos individuales ya habían generado, los métodos de recopilación de datos para esta evaluación tendrían que aprovechar al máximo los datos ya obtenidos para no duplicar esfuerzos y derrochar recursos. Pero para obtener datos desde varios puntos de vista el equipo evaluador decidió que la mejor manera de manejar las preguntas que abordarían sería combinando los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos de observaciones en localidades y entrevistas, además de la revisión de los datos previamente obtenidos.

Con respecto a los datos cualitativos, planearon un repaso en profundidad de documentos existentes, tales como informes parciales específicos de cada proyecto, evaluaciones previas, misión institucional y organigramas.

Supusieron que este repaso proporcionaría al equipo evaluador el contexto de los antecedentes, metas y logros de cada proyecto en relación con la organización como una sola entidad. Además, buscaban identificar a informantes claves, tomando en cuenta esta información, para entrevistas de seguimiento y observaciones en la localidad misma.

Con respecto a los datos cuantitativos, ya que cada proyecto estaba obligado a recolectar continuamente datos relacionados con el número de participantes/usuarios servidos y otros datos específicos de cada proyecto (tales como duración de los participantes en el proyecto, número de interconsultas generadas, impacto logrado por el programa, etc.), algunos datos ya estaban disponibles para los propósitos de esta evaluación sin que hubiera necesidad de volver a recolectarlos.

Usando estos métodos de recopilación de datos, el equipo evaluador se proponía obtener una imagen más completa de la pelea realizada por esta organización hasta la fecha, por lograr reformas en el área de salud.

### Recuerde que...

- Los métodos de recopilación de datos se escogen basándose en qué tan apropiados son para contestar las preguntas clave de la evaluación y para lograr el objetivo final de la evaluación.
- Vincule la selección del método con los recursos disponibles. Esto puede llevar a cambios en su diseño y métodos de evaluación o a que tenga que usar otras opciones para no exceder su presupuesto. Quizá también lo lleve a buscar recursos adicionales para solventar el diseño de una evaluación que sea más efectiva o útil.
- Escoja los métodos tomando en cuenta que sean apropiados para la población destinataria y para los participantes del proyecto.
- Fortalezca la credibilidad y utilidad de los resultados de su evaluación combinando distintos métodos de evaluación siempre que sea posible.

### ***Paso 6: Recolección de datos***

Una vez que se hayan refinado las preguntas de la evaluación y determinado los métodos que se usarán, usted y su equipo evaluador estarán listos para recolectar datos. Antes de invertir tiempo en el desarrollo de guías para la entrevista y cuestionarios para el sondeo, asegúrese de examinar los datos existentes acerca de la población, comunidad o proyecto enfocado. Algunas de las preguntas importantes que deberá hacer a su organización y a otras fuentes incluyen:

- ¿Para qué se reúnen estos datos?
- ¿Qué uso se le está dando actualmente a estos datos?
- ¿Le ayudarán a contestar las preguntas de su evaluación? ¿Por qué?

- ¿Qué más falta aún?
- ¿Existen otras fuentes de información para los datos que aún faltan?

Recuerde: “reúna sólo los datos que vaya a usar y use todos los datos que se reúnan.”

Ya que la Fundación prefiere una evaluación bien integrada en lugar de una aislada, el paso de recopilación de datos es de suma importancia en el proceso de evaluación a nivel de proyecto. La mayoría de las organizaciones reúnen gran cantidad de datos acerca de una amplia variedad de temas y asuntos relacionados con su labor, pero muchas veces esa información no se usa y queda almacenada en sistemas de cómputo administrativos o relegada a áreas particulares de la organización. Por lo tanto, nosotros consideramos como parte de la recopilación de datos la revisión de sistemas actuales de monitoreo, una decisión razonada sobre porqué ciertos datos se reúnen y cómo se usan y una consideración crítica sobre que tipo de datos necesitan usted y su equipo, pero no han reunido de manera consistente. Las discusiones acerca de la recopilación interna de datos también promueven la comunicación a través de diferentes niveles por lo que los datos relevantes que se obtienen en diferentes etapas del sistema o proceso se pueden conectar, lográndose nuevas revelaciones y acciones, además de cambios positivos.

Al igual que todos los pasos de esta guía para la evaluación, es importante relacionar esta fase con las otras del proceso. Muchos evaluadores parecen obsesionarse con la fase de recopilación de datos – juntando todos los que tienen a su alcance y creando cada vez más instrumentos para hacerlo. Los programas y servicios sociales son cada vez más complicados para poder manejar situaciones que también se complican cada vez más. Con tanta información disponible, es difícil mantenerse centrado en las preguntas específicas que se desean estudiar. Aliente al personal responsable de la recopilación de datos a que continuamente se cuestione sobre el uso que se le dará a cada dato que se obtiene, cómo se relacionará con los demás datos y de qué manera ayuda a contestar las preguntas enfocadas en la evaluación.

La fase de recopilación de datos también les facilita a usted y a su equipo la revisión del diseño y los métodos usados, basándose en recursos disponibles (monetarios y humanos); examinar la reacción hacia el proceso de evaluación de usuarios y otras personas que proporcionan datos y evaluar la utilidad de los datos obtenidos.

**Ejemplo:** En el ejemplo anterior que describía una organización comunitaria de salud que se dedicaba a reformas de la salud, el equipo evaluador (compuesto por personal del proyecto y por los evaluadores) decidió, por varias razones, comenzar por reunir datos existentes. En primer lugar, dada la amplitud de la evaluación, el equipo no tenía acceso a los recursos humanos y monetarios necesarios para obtener tales cantidades de datos por sí mismo. Además, debido a que esta organización era grande y había tenido un número considerable de proyectos, ya existían datos disponibles en varios formatos diferentes. Y por último, el equipo evaluador consideró que dando comienzo al proceso de recopilación de datos, examinar información disponible, proporcionaría conocimientos importantes para guiar la segunda fase de la recopilación de datos, entrevistas y observaciones directas en las localidades.

El proceso de recopilación de datos fue positivo porque ayudó a afinar las preguntas de la evaluación, a identificar informantes claves, a desarrollar protocolos para las entrevistas y a determinar si faltaban datos importantes para la evaluación. De esta manera el equipo evaluador pudo ajustar las fases de la entrevista y de la observación directa para completar los vacíos existentes en los datos. Por ejemplo, antes de esta revisión no se había identificado a los voluntarios como un grupo a ser entrevistado, pero tras la revisión del material el equipo reconoció el papel decisivo que estos juegan en la mayoría de los proyectos. Se les incluyó, por lo tanto, en el calendario de entrevistas y aportaron datos esenciales para la evaluación.

Una meta explícita de la segunda fase de recopilación de datos fue conversar con individuos que representaran los diferentes niveles del proyecto. Pero no fue posible entrevistar a todos los individuos identificados en la primera fase a causa de limitaciones monetarias, de tiempo y de personal disponible para llevar a cabo las entrevistas. Por esta razón el equipo evaluador decidió que se entrevistaría a miembros de la comunidad y al personal de trato directo con el público para lograr confirmación y claridad. Hecho esto, el equipo evaluador sintió que lograron tener una imagen mucho más clara de lo que había sucedido en el pasado, qué cosas habían funcionado bien y cuáles eran los retos de cada proyecto – además de los de la organización misma – a pesar de haber entrevistado a menos personas de las que originalmente habían proyectado.

Por haber trabajado en equipo, los miembros del equipo evaluador lograron jerarquizar en forma conjunta qué datos obtendrían dadas las limitaciones existentes de recursos y se tomaron en cuenta múltiples puntos de vista en el proceso de recopilación de datos. Además, fue posible percibir en toda la organización una sensación de que la evaluación les pertenecía a todos.

Este proceso de recopilación de datos en dos fases proporcionó importantes lecciones para mejorar los sistemas de monitoreo dentro de la organización. Permitted al personal identificar los tipos de datos que necesitaban pero no habían estado reuniendo en forma consistente y sistemática, además de demostrarles qué datos irrelevantes se estaban reuniendo accidentalmente.

Al entrevistar a partes interesadas claves de los proyectos se facilitó enfocar preguntas claves de la evaluación y se logró obtener información adicional, tal como necesidades para el desarrollo del personal y de los voluntarios e ideas para mejorar el programa. Como resultado de todo lo anterior, el equipo decidió integrar a su programa entrevistas periódicas como parte de su sistema de monitoreo y recopilación de datos. Esto les ha permitido simultáneamente ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a su personal, dedicarse a metas programáticas y reunir datos durante la marcha.

### **Recuerde que debe...**

- Recopilar únicamente aquellos datos que se usarán y serán relevantes a las preguntas y metas de la evaluación.
- Incluir en la fase de formulación de preguntas a todo el personal que participará en la fase de recopilación de datos.
- Revisar todas las estrategias para la recopilación de datos tomando en cuenta los análisis iniciales. ¿Qué funciona actualmente? ¿Qué no ha funcionado? ¿Qué datos faltan aún?
- Basar todo cambio de estrategia para la recopilación de datos/monitoreo en lecciones aprendidas de la evaluación.

### ***Paso 7: Análisis e interpretación de datos***

Después de diseñar su evaluación y hacer la recopilación de datos, se debe describir, analizar e interpretar la información obtenida y juzgar qué significado tienen estos hallazgos en el contexto del proyecto. Este proceso es complicado y a veces altamente técnico. Existen muchos libros dedicados a los múltiples métodos de evaluación y es por esto que este manual introductorio no puede explicar en profundidad las técnicas de análisis e interpretación. Sin embargo, a continuación proporcionamos un resumen de algunas técnicas básicas de la organización y análisis de datos.

### **Análisis cuantitativo**

Cuando reflexionamos sobre el análisis, generalmente pensamos en análisis estadístico o cuantitativo. Este último puede intimidar al personal del proyecto que no tenga capacitación en estadística. Esto lleva a que frecuentemente veamos que se le da preferencia a evaluadores internos o externos porque ellos “saben hacer una evaluación.” Pero existen estrategias mediante las cuales el personal del proyecto o un equipo evaluador sin mucha experiencia en estadística puede ayudar con el análisis de datos. Por ejemplo, podrían comenzar por convertir hallazgos cuantitativos (e.g., valores de los registros de aprovechamiento o respuestas de los cuestionarios) a porcentajes o promedios.

Es en esta fase de la evaluación que resalta la importancia de valorar y buscar una variedad de puntos de vista. El análisis cuantitativo de datos exige la interpretación de los resultados y la comprobación de que tienen sentido dado el contexto de los factores—factores que el personal conoce de sobra. Es en este momento que el personal del proyecto y el equipo evaluador deben preguntarse: ¿Tienen sentido estos resultados? ¿Cómo explicar aquellos resultados inesperados? ¿Qué decisiones se tomaron relativas a categorías e indicadores de éxito? ¿Hemos omitido otros indicadores? ¿De alguna manera nuestra decisión de reunir cierto tipo de datos y analizarlos está distorsionando el programa? Y sobre todo: ¿De qué manera nos ayudarán los valores y resultados obtenidos a encarar acciones para mejorar el programa?

Recuerde que buscamos que la evaluación apoye a los programas y los ayude a mejorar. *Un complicado análisis estadístico como parte de una investigación bien diseñada pero que no redunde en mejoras, es menos deseable que un sencillo pero exhaustivo análisis estadístico de récords de seguimiento que lleve a cambios positivos tanto en el programa como en el sistema mismo de seguimiento de datos.*

### **Análisis cualitativo de datos**

Ejemplos de datos cualitativos podrían ser aquellos obtenidos de entrevistas, observación, documentos impresos o publicaciones profesionales e incluso de cuestionarios de respuesta abierta. Los datos obtenidos por observación o entrevista frecuentemente se anotan en estilo de narración larga o notas de campo; en algunas instancias las entrevistas se graban y transcriben después. Al informarnos acerca del funcionamiento del programa, algunos de estos relatos son útiles y pueden usarse por sí solos, pero en la mayoría de los casos se recomienda mejor que los datos cualitativos se analicen en forma más sistemática.

La Fundación aconseja el uso de métodos y análisis cualitativo para entender con más profundidad los programas, pero considera que la mayoría de la gente no percibe el valor y lógica de los métodos cualitativos. Generalmente se debe a que la gente no ha sido entrenada para analizar sistemáticamente los datos cualitativos. Frecuentemente los datos cualitativos se interpretan como información anecdótica que sirve para poner en contexto los verdaderos resultados (los valores obtenidos). Pero pueden además ayudar a explicar el



funcionamiento del programa y por qué los resultados han sido de cierta manera, por qué se presentaron cierto tipo de dificultades en un programa y explicar – aportando pruebas – por qué esos resultados de difícil medición no se pueden definir cuantitativamente.

Como indicamos anteriormente, existen muchos detalles acerca del análisis cualitativo de datos que este manual no discutirá, pero hay una diversidad de fuentes informativas al respecto para aquellos interesados en fortalecer sus conocimientos y los resultados de sus evaluaciones. A continuación presentamos algunas técnicas básicas de análisis cualitativo:

### ***Técnicas de categorización y codificación***

Los datos cualitativos permiten buscar semejanzas a lo largo de varios relatos, entrevistas y/o documentos. Al examinar las transcripciones de entrevistas, notas de observaciones de campo, o sondeos de preguntas abiertas en busca de ciertos temas o situaciones, irá categorizando sus notas en temas recurrentes que serán de importancia para sus preguntas de evaluación. Esto generalmente se logra comenzando por leer una vez todos los materiales para identificar temas y recurrencias. El siguiente paso es recortar copias de las transcripciones clasificando por categorías clave, pegando cada sección a una tarjeta para fichero (debe indicar siempre el origen de cada ficha) o usando programas de computación que puedan completar este paso electrónicamente. Si organiza de esta manera sus materiales, se le facilitará la identificación de recurrencias, el desarrollo de nuevas hipótesis o el probar hipótesis de diferente origen.

### ***Técnicas de contextualización del análisis***

A pesar de que la categorización es un medio poderoso de documentar la recurrencia de temas dentro de un programa, si no se usa en combinación con técnicas de contextualización que buscan establecer la interrelación de las cosas, la categorización puede llevar a conclusiones generalizadas acerca del programa. Las historias individuales y resúmenes narrativos de una parte específica del programa o de un participante son ejemplos de técnicas de contextualización que preservan y aclaran las conexiones que existen. Estas técnicas resaltan importantes factores del contexto y diferencias individuales que difícilmente se perciben cuando dividimos en categorías desconectadas a las transcripciones y datos cualitativos.

### ***Técnicas de redacción de memorias***

Muchos críticos de la metodología de evaluación cualitativa alegan que es demasiado subjetiva, que los evaluadores no pueden ser objetivos al participar tan de cerca con el programa o personas involucradas. Pero otros opinan, entre ellos la Fundación Kellogg, que es imposible una objetividad absoluta, incluso en tareas cuantitativas.

Consideramos, además, que los evaluadores cualitativos profesionales han establecido maneras efectivas de manejar la subjetividad – reflexionando sobre sus propios sesgos y valores y analizando así el efecto que éstos tendrán en su decisión de reunir o no reunir ciertos datos, a qué prestan atención y a qué no, cómo interpretan los datos y sobre todo a qué conclusiones llegan. Al redactar las memorias en las que se reflexiona acerca del proceso de evaluación, de datos obtenidos y de su interpretación, los evaluadores

cualitativos se aseguran de prestar atención a las influencias de sesgos y valores propios, parte inevitable de toda evaluación. Esto brinda mayor apoyo a nuestra sugerencia de que las evaluaciones se diseñen y sean llevadas a cabo por un equipo evaluador. Así podrán compartirse las memorias y reunirse varios puntos de vista para asegurar que todas las perspectivas se tomen en cuenta.

### Otros tipos de análisis

Por último, deseamos informarle que existen otras técnicas de análisis con base en otras filosofías de evaluación. Por ejemplo, los métodos de investigación feminista han llevado a técnicas de análisis tales como la de Carol Gilligan, o análisis centrado en el individuo o “voice-centered” (Brown and Gilligan, 1990; Brown and Gilligan, 1992; Gilligan, Brown, and Rogers, 1990). Gilligan demostró que las técnicas de análisis con base en entrevistas tradicionales omitían o malinterpretaban importantes detalles en los relatos que estas niñas y mujeres contaban acerca de su desarrollo moral; Gilligan desarrolló, pues, esta teoría de análisis para hacer resaltar algunas de estas historias y temas ocultos.

Evaluadores “participativos” han desarrollado técnicas en las que los participantes trabajan con los evaluadores en el análisis de las transcripciones de sus propias entrevistas y juntos buscan interpretarlas.

El caso es que en la actualidad existen diferentes tipos de análisis, además del estadístico, que nos permiten entender y explicar lo que ocurre dentro de programas y servicios sociales. Su selección de técnicas o combinación de técnicas dependerá de las particularidades de su proyecto, de sus usuarios, del contexto en el que se prestan los servicios y del tipo de preguntas que se busca contestar.

Muchas veces la oportunidad de hacer una investigación cuidadosa y detallada se limita por problemas de presión de tiempo. Consideramos de suma importancia que se inviertan el tiempo y recursos necesarios en el paso de análisis e interpretación, ya que es durante esta fase integral cuando se efectúan decisiones y se desarrollan acciones.

En resumen, la interpretación abarca más allá del estudio de todos los datos obtenidos: se deben hacer preguntas importantes acerca del significado de los resultados, cómo se llegó a ellos y determinar si los resultados son significativos. Asegúrese de involucrar a las partes interesadas cuando el equipo evaluador esté analizando estas preguntas, ya que esto les reducirá su ansiedad y ellas tendrán conocimientos valiosos acerca del programa y en general se mantendrá el entusiasmo por el proyecto.

**Ejemplo 1:** El personal de un programa cuyo enfoque era concientizar y educar más a la población acerca de la calidad del agua subterránea y agua potable inició una serie de talleres. La meta de estos últimos era proporcionar información y un mejor conocimiento de asuntos importantes relacionados con el agua subterránea a los representantes del gobierno local y a los miembros de la comunidad. Pero promediando la serie de talleres el equipo se percató de que no estaban logrando

su cometido. En particular, no habían establecido contacto con el público específico que les interesaba – oficiales del gobierno local y residentes de la comunidad – dirigiéndose sin querer a otros representantes de servicios y organizaciones de defensa público, semejantes a ellos mismos.

El director del programa buscó entender por qué a pesar de que los talleres se habían ofrecido a oficiales locales y ciudadanos comunes éstos no estaban participando y con ese fin contrató a un evaluador local que trabajaría con dos empleados para entender mejor la situación. Para lograr proveer y estructurar más efectivamente la serie de talleres, el equipo diseñó cuestionarios para la clientela y entrevistó a algunos oficiales del gobierno local y miembros de la comunidad.

Este equipo evaluador llevó a cabo las entrevistas, trabajando posteriormente, en forma conjunta, en la fase de análisis e interpretación. Hubo diálogos y análisis de los resultados de las entrevistas por medio de reuniones y como equipo les fue posible verificar sus deducciones, compartir sus interpretaciones particulares y lograr un acuerdo tomando en cuenta los diferentes puntos de vista. Además, le fue posible al personal del equipo evaluador responsable del diseño e implementación del programa vincular los resultados de las entrevistas a cambios necesarios para el programa. Los dos empleados que participaron activamente en las fases de análisis e interpretación de la evaluación se sintieron parte integral de los cambios que se harían al programa y pudieron entender en primera instancia la relación entre estos cambios y los datos obtenidos de los usuarios.

De esta manera, como equipo, aprendieron muchos detalles acerca de los puntos fuertes y débiles de la serie de talleres; aprendieron qué motivaba a su clientela y las razones iniciales por las que participaban en los talleres. Tomando en cuenta la interpretación colectiva derivada de las entrevistas, el personal (en colaboración con el evaluador) alteró el diseño de la serie de talleres para satisfacer mejor las necesidades e intereses de los usuarios.

Otra revelación importante de la evaluación fue que se había definido demasiado ampliamente el área geográfica de servicios. Lo que motiva a la gente son asuntos que afectan a sus comunidades y vecindarios inmediatos. El equipo evaluador descubrió que era necesario relacionar los temas con las vidas y situaciones geográficas de la gente. Los talleres anteriormente diseñados para una docena de comunidades del área se dividieron en áreas menores que abarcaban a pocas comunidades interrelacionadas y enfocaban tópicos que las afectaban directamente.

El análisis de las entrevistas también aportó datos importantes acerca de cómo estructurar los talleres; qué combinación de públicos sería más lógica, cuáles serían los horarios y localidades más efectivos y qué temas serían de mayor relevancia para ciertas comunidades.

Cada lección aprendida del análisis e interpretación de los cuestionarios llevó a que el personal hiciera cambios importantes en el contenido y formato de los talleres. Aprendieron, a través de evaluaciones hechas al completarse los talleres y de llamadas telefónicas de seguimiento, que estos cambios habían logrado una mejor participación del público y que el programa mismo fuera más educativo. Esta fase de análisis e interpretación de datos obtenidos al final de los talleres también brinda al equipo evaluador nuevas preguntas, entre ellas: ¿Convendría que este taller se ofreciera secuencialmente y durante un periodo más largo? ¿Les interesaría a los participantes del taller, por haber participado, crear una red de comunicación y grupos para la resolución de problemas relacionados con el agua del subsuelo? ¿De qué manera podríamos mantener y brindar apoyo a esa red?

**Ejemplo 2:** El caso de la organización nacional de prestación de servicios a mujeres desamparadas muestra claramente que el cambio en las preguntas de la evaluación y de los principales métodos de recopilación de datos llevó a nuevas interpretaciones y hallazgos. Estas nuevas interpretaciones a su vez llevaron a importantes cambios en las prioridades de la organización.

Como discutimos anteriormente, la evaluación inicial se centró en si el programa piloto para las mujeres desamparadas había sido exitoso. La evaluación, diseñada como un estudio tradicional de impactos, consistió principalmente en sondeos a los usuarios y entrevistas de seguimiento estructuradas – métodos que resultaron efectivos y apropiados para contestar la pregunta principal de la evaluación: ¿Funcionó el programa?

Sin embargo, después de leer el informe de la evaluación, el personal se dio cuenta de que a pesar de que querían pruebas del éxito del programa, habían quedado sin responder muchas preguntas en esta primera fase de la evaluación.

Cuando se encargó una segunda evaluación para el año siguiente, el personal decidió que era importante que se trabajara de cerca con los evaluadores determinando lo que buscaban conocer sobre el programa y su organización; así, la evaluación se diseñaría basándose en estas preguntas específicamente. El personal decidió conjuntamente, con ayuda de los evaluadores, que este programa piloto marcaba un cambio importante en la identidad de su organización y de los métodos usados para lograr su misión. Querían que la evaluación contestara las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera y por qué funcionó este programa?
- ¿Quiénes realmente eran las mujeres a las que se les prestaba servicio?
- ¿Qué valor tenía este programa para las mujeres que participaban en él?
- ¿Qué conexión había entre este programa y la organización en su totalidad?

Además, buscaban que la evaluación les brindara datos útiles para mejorar sus programas, servicios y estructuras organizativas.

Este proceso ejemplifica que un cambio en las preguntas de evaluación puede llevar a cambios en la selección de métodos de evaluación y por ende a diferentes interpretaciones. Al cambiar las preguntas de la evaluación, el equipo evaluador decidió que un método principalmente cualitativo sería el mejor, por lo menos durante el primer año. Para investigar sus preguntas eficazmente, el equipo evaluador necesitaría entender: 1) qué significado tenían para aquellos involucrados en el programa ciertos eventos y experiencias; y 2) los factores de contexto y situación que afectan el desarrollo de cambios sociales y de organizaciones. La mejor manera de enfocar esto es utilizar métodos cualitativos, entre ellos entrevistas en profundidad, grupos focales y observaciones.

Una vez reunidos los datos, el equipo evaluador comenzó a analizar e interpretar cada componente particular (e.g., entrevistas, observaciones, revisión de documentos), leyendo cuidadosamente las transcripciones y notas de campo en busca de temas y conexiones para determinar su significado. Posteriormente analizaron datos de las entrevistas, grupos focales y observaciones por medio de técnicas tradicionales de categorización y codificación, para identificar recurrencias y temas que pudieran aparecer en ciertas localidades y fueran comunes a todas.

Asimismo, al notar diferencias entre las localidades y puntos de vista, el equipo evaluador evitó generalizar demasiado tempranamente recurrencias, asuntos e hipótesis. Y para asegurarse de no perder de vista las variantes individuales y los factores de contexto, el equipo evaluador combinó técnicas de análisis categorial (que observan semejanzas) con técnicas de contextualización, tales como resúmenes narrativos y breves historiales individuales.

Estas técnicas les permitieron preservar las conexiones existentes en una localidad determinada o en relación con las experiencias de una persona mientras se resaltaban factores contextuales y diferencias individuales que se pierden de vista frecuentemente cuando se utilizan sólo técnicas de categorización.

El resultado final fue que, al cambiar los métodos de recolección de datos y técnicas de análisis, se llegó a nuevas interpretaciones acerca de lo que ocurría. En lugar de ilustrar principalmente aspectos del programa, la segunda evaluación llevó a una mejor comprensión de la transformación que se daba en la organización entera. La evaluación proporcionó datos acerca del programa piloto en el contexto de cambios más amplios dentro de la organización. El equipo evaluador aprendió que el programa piloto representaba una transición dentro de su identidad como institución e indicaba cambios en la manera en que se prestaban servicios a los usuarios. Además fue una oportunidad para poner a prueba y consolidar los valores y principios de su organización basándose en el aprendizaje adquirido acerca de qué intervenciones eran efectivas al trabajar con mujeres marginadas. Aprendieron

además que el personal y los voluntarios de todos los niveles se sentían algo estresados y confundidos a causa de los cambios recientes.

Estas nuevas interpretaciones llevaron, a su vez, a acciones estratégicas importantes, entre ellas invertir más en capacitación del personal y brindarles apoyo durante este proceso de cambio. Otro ejemplo es la atención prestada para expresar los valores y principios de la organización y un modelo lógico del programa de cambio para explicar cómo pretendía la organización lograr su misión de reducir el número de mujeres que viven en pobreza.

**Recuerde que...**

Al analizar e interpretar datos tanto cualitativos como cuantitativos, evite los siguientes tropiezos:

- No asuma que todos los cambios positivos logrados se deben únicamente al programa. Pueden existir muchos factores, relacionados o no al programa, que causen cambios en los participantes o en una comunidad. Generalmente no se pueden aislar los elementos que causan impacto, por lo que el informe de la evaluación debe, como mínimo, reconocer otros factores que hayan podido contribuir al cambio.
- No olvide que un mismo método de evaluación puede rendir resultados diferentes al aplicarlos diferentes personas, o que quienes responden pueden estar contestando lo que ellos asumen que el evaluador espera como respuesta. Por ejemplo, dos entrevistadores pueden hacer la misma pregunta pero recibir diferente respuesta porque uno fue más amable o paciente que el otro. Ciertos problemas o dificultades existentes en el programa podrían ignorarse o no aparecer porque las personas quieren que el proyecto tenga o aparente tener éxito.
- No cometa errores al escoger los grupos que se compararán, ni compare grupos con demasiadas diferencias. Por ejemplo, sexo, edad, raza, clase económica y otros muchos factores tienen un impacto fuerte sobre los resultados de un proyecto. Si es importante comparar grupos, asegúrese de comparar a aquéllos con características similares y cuya única variante sea aquella que se está estudiando.
- No declare que los resultados de una evaluación en pequeña escala son aplicables a un grupo o área geográfica más amplia. Por ejemplo, sería incorrecto evaluar las respuestas de los participantes ante un programa en una ciudad y declarar que estos resultados se pueden generalizar a todos los estados de E.E.U.U. A pesar de que esto pueda ser cierto, un informe de evaluación debe reflejar únicamente los datos analizados.

## Pasos para la utilización: Comunicación de hallazgos e interpretaciones

### Pasos para la utilización

8. Comunicar hallazgos e interpretaciones
9. Aprovechamiento del proceso y de los resultados de la evaluación

### ***Paso 8: Comunicación de hallazgos e interpretaciones***

Las partes interesadas claves y el equipo evaluador deben deliberar sobre la mejor manera de comunicar los hallazgos de la evaluación. Podría ser a través de discusiones semanales con el equipo evaluador o incluyendo discusiones mensuales o de tipo “mesa redonda” con un público más amplio. El personal del proyecto podría pedir a evaluadores externos, que normalmente no están presentes que manden quincenalmente memoranda con sus discernimientos y reflexiones para generar respuestas y comentarios. Lo esencial es involucrar a todas las personas que necesitan esta información y discutir cuál sería la mejor manera de comunicar el progreso de la evaluación.

Un compromiso activo hacia un diálogo continuo y sistemas de comunicación más interactivos aumentará el sentimiento de pertenencia al proyecto y la motivación para actuar con base en lo aprendido. Además, ayudará al refinamiento del diseño, preguntas, métodos e interpretaciones de la evaluación. Este proceso repetitivo ayudará a usar en forma óptima los recursos disponibles, lo que a su vez ayudará a contestar las preguntas más importantes.

### **Mercadeo y diseminación**

Definitivamente recomendamos que la planeación de mercadeo y diseminación se integren a la planeación de la evaluación misma. De preferencia, los datos que se usarán en las funciones de mercadeo y diseminación deben tomarse en cuenta desde fases iniciales para que el plan de recolección de datos enfoque únicamente la búsqueda de datos relevantes. Además de los sistemas de comunicación continua establecidos para el proceso de evaluación, es importante diseñar informes y presentaciones más formales que proporcionen información acerca de su proyecto, tal como resultados de la evaluación. Estos informes más formales deben diseminarse de varias maneras y a un público variado.

### ***Presentación del Informe anual y del Informe final para la Fundación Kellogg***

Los informes anuales y finales a la Fundación Kellogg son las vías principales por las cuales nos enteramos de las experiencias de los diversos proyectos. Nos son más útiles, para ayudar en la decisión de subvenciones futuras, cuando brindan información acerca de lo ocurrido en su proyecto y las razones para ello y cuando se documentan las lecciones



aprendidas en el proceso de diseño e implementación del proyecto. Desgraciadamente, muchos de estos informes se limitan a describir las actividades y gastos del proyecto sin adentrarse en las lecciones aprendidas y la importancia de los resultados obtenidos.

El mejor recurso inicial que usted puede consultar al preparar sus informes a la Fundación Kellogg es la carta-compromiso en la cual le comunicamos nuestra decisión de otorgarle una subvención a su organización. Como mencionamos anteriormente, esta carta generalmente describe las preguntas de evaluación principales que consideramos que su proyecto podría enfocar. Aunque ni la evaluación ni los informes deben limitarse exclusivamente a estas preguntas, pueden servir de base inicial.

Los informes anuales y finales no necesitan ser largos. De hecho, un informe conciso y bien escrito de diez páginas tiene mayor probabilidad de influir en nuestra programación que uno de 100 páginas de puros datos.

### ***Comunicación con otras partes interesadas***

La diseminación de sus hallazgos a otros públicos fuera del proyecto puede tener muchos propósitos: mejorar el funcionamiento de proyectos y organizaciones relacionadas; proporcionar pruebas a agencias reguladoras y financiadoras; convencer a una variedad de públicos de la importancia del proyecto y generar mayor apoyo a los proyectos que se han iniciado. Cuando los hallazgos de la evaluación se presentan en los medios de comunicación, describiendo las actividades del proyecto y las condiciones del grupo destinatario, puede haber mejor comprensión del proyecto y mayor involucramiento del público a nivel local.

Al informar los hallazgos de su evaluación, sea creativo e innovador, aprovechando una variedad de técnicas tales como presentaciones orales, apoyo de materiales audiovisuales, resúmenes informativos, informes parciales presentados y charlas informales. Ideas adicionales:

- Prepare y disemine un informe de evaluación completo, que incluya un resumen ejecutivo y cualquier apéndice técnico necesario
- Escriba por separado los resúmenes ejecutivos y artículos de divulgación utilizando los hallazgos de la evaluación, orientados a diferentes públicos o partes interesadas específicas.
- Prepare cuidadosamente una declaración para la prensa y busque que una oficina o figura pública prestigiosa la comunique al público.
- Convoque una reunión de prensa en la misma fecha en que se haga la declaración para la prensa.
- Realice presentaciones orales a grupos selectos. Incluya demostraciones que involucren activamente a los participantes en el análisis y en la interpretación.

- Prepare gráficos, cuadros y presentaciones profesionales para usar en las sesiones informativas.
- Prepare un video o grabación breve que presente resultados, para ser usado en sesiones de análisis y discusiones.
- Ofrezca oportunidad para un debate o análisis de partidarios y opositores donde los puntos de vista de la oposición puedan expresarse abiertamente.

### **Recuerde que...**

La mayoría de las evaluaciones incluyen la preparación de un informe escrito formal. Al preparar informes, tenga en cuenta lo siguiente:

- Es importante conocer a su público y saber qué datos necesita. Diferentes públicos pueden exigir diferentes datos, incluso cuando se traten los mismos asuntos.
- Establezca una relación entre los datos de la evaluación y las decisiones tomadas. Los informes preparados con el objeto de tomar decisiones deben comenzar por declarar la recomendación y continuar con un resumen de los hallazgos importantes de la evaluación.
- Comience con los datos más importantes. Al preparar el informe, imagine que su público no tendrá tiempo de leerlo todo; sea breve pero informativo. Para lograr informes concisos, escriba un resumen claro y sencillo y comience cada capítulo, subsección o párrafo con el punto más importante.
- Resalte puntos importantes usando casillas, texto de diferente tamaño y letras “negritas” o itálicas.
- Su informe debe ser de lectura fácil. No use jerga profesional o vocabulario difícil. Use verbos activos para acortar las oraciones e intensificar su impacto. Escriba en párrafos breves y que cada uno abarque una sola idea.
- Revise su informe corrigiendo las palabras y frases innecesarias. Es mejor que un tercero revise y edite su documento; si lo va a corregir usted mismo, permita que transcurran uno o dos días entre la preparación y la corrección.

### ***Paso 9: Utilización del proceso y de los resultados de la evaluación***

*La meta principal de una evaluación es proporcionar datos útiles. Debe ayudar a los directores de proyecto, por ejemplo, a encaminar y dar la forma más efectiva a sus proyectos.*

El último paso que discutiremos será el de cómo usar el proceso y los resultados de la evaluación, que es donde muchos de los proyectos no logran lo esperado. Muchos subvencionados se quejan de que las evaluaciones de sus programas no se usan en la toma de decisiones; frecuentemente no proporcionan datos útiles para el desempeño diario del programa. En otros casos, a pesar de que el personal opina que la evaluación es útil, es difícil establecer exactamente cuándo y cómo el proceso de evaluación o sus resultados llevaron a la toma de decisiones o acciones. Muchas veces la evaluación ayuda a que un cambio se inicie, pero sólo en forma de pequeños incrementos.

Consideramos que el proporcionar datos utilizables es una de las características más importantes de una evaluación efectiva – datos que el personal del proyecto y otras partes interesadas pueden usar directamente para ayudar a tomar decisiones dentro del programa. Una evaluación que se archiva no ayuda a mejorar el diseño y manejo de un programa. Una evaluación efectiva apoya acciones. Los pasos y resultados de una evaluación útil ayudan a tomar decisiones informadas, aclarar opciones, identificar fortalezas y debilidades y proporcionar datos acerca de mejoras y políticas programáticas, además de factores contextuales claves que afectan al programa.

Es importante que el equipo evaluador y otras partes interesadas tomen en cuenta desde el inicio de la evaluación el aspecto de aplicación de la misma. Si se espera hasta el final de la evaluación para discutir cómo se usarán los resultados, será demasiado tarde; las aplicaciones posibles del estudio ya se habrán determinado por las decisiones que se toman a lo largo del proyecto. Por lo tanto, en cada uno de los pasos de planeación e implementación – identificación de partes interesadas, elaboración de preguntas, presupuesto, selección del evaluador, determinación de métodos, recolección, análisis e interpretación de datos, comunicación de hallazgos – es importante que se generen discusiones acerca de cómo se usarán el proceso de evaluación y sus resultados en la toma de decisiones y acciones.

Estas discusiones pueden iniciarse con preguntas tales como:

- ¿Qué información adicional necesitan usted, otros miembros del personal y las partes interesadas claves?
- ¿Qué decisiones considera que deben tomarse, pero para las cuales se necesita más información?
- ¿Qué uso se le dará a las respuestas a sus preguntas? (desarrolle diferentes casos posibles, dependiendo de las diferentes respuestas obtenidas.)

Ahora, por escrito, describa de qué manera utilizarán usted y su equipo los resultados de la evaluación. Sea lo más específico posible, realizando revisiones durante el proceso. Determinar sus prioridades desde las fases iniciales del proceso le ayudará a tomar decisiones más efectivas acerca del diseño y metodología de las preguntas y lo llevará a obtener la información que necesita para tomar las decisiones que sabía tendría que tomar.

Otras preguntas que se deben discutir durante el proceso incluyen:

- ¿Quién se encargará de tomar las decisiones y cuándo?
- ¿Qué situaciones podrían surgir en relación con estas decisiones?
- ¿De qué manera se toman decisiones en esta organización?
- ¿Qué otros factores podrían afectar el proceso de tomar decisiones?
- ¿Cómo sabremos si los resultados y el proceso de la evaluación se usaron como habíamos previsto?

Es más probable que el personal y las partes interesadas usen la evaluación si entienden el proceso de evaluación y sienten que contribuyen a él. Por lo tanto, mientras más individuos que hayan participado activamente en la evaluación tengan acceso a los datos que resultan de ella, más se facilitará que se usen el proceso y resultados en el programa, para lograr mejoras y tomar decisiones. Por esto recomendamos la formación de un equipo de evaluación y la creación de mecanismos para que el proceso de la evaluación se comunique a otros miembros del personal y de las partes interesadas.

Pero no basta con dialogar acerca de cómo se usará la evaluación, debe asegurarse se comprendan los beneficios que resultan de ella e involucrar a todos en el proceso. Muchos programas han logrado estos primeros pasos y sin embargo no lograron que la evaluación apoyara sus acciones. Una razón de lo anterior podría ser que existen muchos obstáculos tanto a nivel individual como dentro de las organizaciones cuando llega el momento de aplicar los datos y poner a prueba los supuestos relativos a la efectividad de un programa. Algunos de los obstáculos existentes son: miedo a ser juzgados, preocupación relacionada con el tiempo y el esfuerzo dedicados, resistencia al cambio, sistemas de comunicación no funcionales, personal no motivado. Estos problemas se deben enfrentar creando espacios abiertos a la discusión y reflexionando acerca de obstáculos específicos dentro de su organización que podrían dificultar el uso de la información.

### **Aprovechamiento de los hallazgos de la evaluación**

Los usos específicos variarán dependiendo del propósito de su evaluación y de las preguntas que se estudian. A continuación mostramos varias aplicaciones específicas de los hallazgos de una evaluación:

### ***Mejoramiento de su programa***

La meta de toda evaluación es el mejoramiento del programa y los hallazgos de la evaluación sirven para apoyar las decisiones y acciones que se tomen con esa finalidad. Ciertos hallazgos específicos pueden usarse para identificar fortalezas y debilidades de su programa o crear estrategias para un mejoramiento continuo. También podría usted enfocar las preguntas de su evaluación hacia aspectos de organización. En este caso, los hallazgos crearían estrategias para administrar mejor al personal, mejorar el ambiente interno, los sistemas de la organización o mejorar las interacciones y relaciones profesionales entre usted, su personal y los usuarios.

### ***Evaluación de la efectividad del programa***

En casos en que el propósito principal de la evaluación es evaluar la efectividad del programa, los hallazgos de la evaluación brindarán apoyo a las decisiones relacionadas con responsabilización y control de calidad. En algunos casos los hallazgos podrían guiar el futuro del programa, determinar si aún se necesita de la subvención o decidir si se necesita una expansión del programa.

### ***Nuevos conocimientos generados***

Otra meta posible de una evaluación es el descubrimiento de nuevos conocimientos para lograr un programa más efectivo. En particular, la Fundación Kellogg recomienda que las preguntas de la evaluación enfoquen los siguientes puntos: cómo y por qué funcionan los programas, para quién y bajo qué circunstancias. Al considerar este tipo de preguntas de evaluación se generan hallazgos e ideas que resultan en importante información acerca de principios generales de programación efectiva, temas interrelacionados, nexos entre teorías subyacentes y programación y en ocasiones lleva a nuevas y ampliadas teorías acerca del desarrollo social y de organizaciones. Estos hallazgos tienen, además, aplicación en la colaboración y aprendizaje entre programas e iniciativas con temas y principios en común. Frecuentemente juegan un papel central en la creación de políticas.

### **Aprovechamiento del proceso de evaluación**

Consideramos que los subvencionados pueden aprender mucho del proceso de una evaluación y de sus resultados. Es patente sobre todo cuando el personal del proyecto discute explícitamente desde el principio lo que espera aprender como resultado del proceso de evaluación.

El proceso de evaluación tiene la capacidad de impactar positivamente en una variedad de formas en el personal, en los voluntarios, en los participantes y en otras partes interesadas. Quienes participen en la evaluación aprenderán a reconocer la lógica aplicada y los valores subyacentes a su estilo de evaluación. Aprenderán cómo lograr consenso; identificar preguntas claves; recopilar, analizar e interpretar datos y comunicar resultados e impresiones. Este proceso ayuda a que el personal logre un mejor enfoque y reflexión.

Un proceso de evaluación efectivo puede resultar en cambios positivos en el ambiente de la organización y sus sistemas y puede ayudar a mejorar el sentido de autosuficiencia y autoestima de los participantes del programa o ayudar a rectificar ideas incorrectas que se tengan sobre una población destinataria determinada. A continuación se destacan algunas aplicaciones específicas del proceso de evaluación:

### ***Crear un sentido de valor y entendimiento compartido***

Una aplicación del proceso de evaluación es el mejoramiento de la comunicación y el entendimiento entre los diferentes grupos involucrados en el programa (e.g., entre personal básico y administradores o entre personal y voluntarios). Algunas evaluaciones le facilitan a las partes interesadas claves o a la comunidad en general entender mejor a la población destinataria atendida, sobre todo a grupos marginados cuya voz normalmente no se escucha. En resumen, el proceso de evaluación puede convertirse en una fórmula que mejore los lazos entre todos los elementos del programa/iniciativa y sirva de base a los conocimientos colectivos.

### ***Apoyar y mejorar el programa***

Si la recolección y el análisis de datos se integran al diseño e implementación del programa, el proceso de evaluación puede llegar a ser una de las intervenciones posibles. Por ejemplo, un programa que atendía a mujeres encarceladas, usaba un Mapa personal de la vida de las participantes, en el que cada una escribía la historia de su vida y la presentaba a la clase. Este Mapa personal se usaba para reunir datos importantes de cada mujer, de su historia y de situación personal; sin embargo, representaba además, una parte esencial de la intervención de diez semanas. Era un periodo en el que las mujeres reflexionaban sobre sus vidas y cómo sus circunstancias actuales habían sido afectadas por eventos y situaciones del pasado. También era una actividad que buscaba que las participantes comenzaran a confiar unas en otras, ya que se abrían y compartían partes de sí mismas. Es así como, a la vez que esta actividad proporcionaba importantes datos para la evaluación, reforzaba el impacto del programa.

Los partidarios de evaluaciones tradicionales considerarían altamente problemático este tipo de proceso y aprovechamiento de la evaluación. Su punto de vista establece que los evaluadores deben ser individuos objetivos que no deben participar ni influir en la implementación programática. Sin embargo, nosotros consideramos que la evaluación debe ser una parte integral y constante del programa, en lugar de una entidad separada e independiente. Además, este tipo de proceso de evaluación aumenta las probabilidades de que se le dé aplicación a los hallazgos de la evaluación, por haberse involucrado activamente al personal en el proceso de recolección de datos.

### ***Apoyar el desarrollo humano y de las organizaciones***

Independientemente de cuál sea su papel en un programa, sus reflexiones e interacciones se verán afectados positivamente si participa en una evaluación efectiva. El personal, los voluntarios, los participantes y otras partes interesadas involucradas en la evaluación tendrán oportunidad para adquirir importantes habilidades gracias al proceso, destacándose entre ellas: identificación de problemas; capacidad para reflexionar; determinación de

criterios; recolección, análisis e interpretación de datos; discusión y determinación de soluciones alternativas.

Junto con su equipo evaluador, reflexione usted explícitamente acerca de cómo se puede, entre todos, lograr que el proceso de evaluación participativa tenga el máximo impacto posible sobre el personal, voluntarios y en particular los participantes del programa. Idealmente, este tipo de procesos de evaluación se convierten en una oportunidad para incrementar las capacidades existentes, en la que los diferentes grupos involucrados descubren y mejoran sus talentos y habilidades.

**Ejemplo 1:** A través de una evaluación inicial de un programa diseñado para proporcionar servicios educativos a familias y niños de una comunidad urbana marginada, el personal del proyecto descubrió que estaban operando el programa basándose en una serie de supuestos implícitos, no discutidos. El hecho de que estos supuestos no estuvieran escritos o no hubieran sido discutidos explícitamente como parte del programa, afectaba la capacidad del nuevo personal para entender el programa, sus metas y sus principios básicos. El personal original del proyecto usó estos hallazgos de la evaluación para crear un esbozo histórico que demostrara los orígenes del proyecto, los pasos tomados para llegar a su estado actual y los supuestos subyacentes del programa y de su personal. Este esbozo histórico se emplea actualmente tanto durante la orientación de nuevo personal, como en presentaciones del programa ante socios potenciales y partes interesadas claves, para facilitarles la comprensión de la historia y de aspectos claves del programa.

Para seguir usando efectivamente los datos de la evaluación para el mejoramiento del programa, el personal aprovecha actualmente el esbozo histórico en la creación de un modelo lógico del programa, que, a su vez, aportará mayores detalles acerca de cómo se obtienen los logros dentro del programa. El desarrollo de un modelo lógico del programa ha brindado oportunidades adicionales al personal y a las partes interesadas claves para lograr consenso y juntos entender mejor el funcionamiento del programa. Además, al recopilar datos relacionados con aspectos del modelo lógico, el personal logrará determinar fortalezas y debilidades del programa y así mejorar su calidad. A través de este proceso iterativo de reflexión relacionado con los hallazgos de la evaluación, los subvencionados logran entender mejor sus programas y mejorarlos constantemente.

**Ejemplo 2:** En un ejemplo anterior en el que una organización vivió un proceso de evaluación negativo seguido de uno positivo, el factor fundamental que logró hacer positiva la segunda evaluación fue el énfasis puesto en apoyar el desarrollo humano y de la organización. La evaluación se definió como una evaluación de desarrollo orientada a apoyar el desarrollo humano y de la organización y su diseño incorporó interacción, colaboración y fomento a las habilidades y méritos del personal, de los voluntarios y de los participantes.

Se volvió a presentar al personal el concepto de evaluación, instándole a que expresara todo sentimiento negativo relacionado con sus primeras experiencias con la evaluación. El equipo evaluador, que constaba de personal clave, voluntarios y un

representante del comité directivo, participó activamente en la definición de las preguntas de evaluación, determinación de métodos de recolección de datos y discusión del significado de los datos y acciones a desarrollar. El personal aprendió procesos y técnicas de evaluación y empezó a sentirse parte del proceso de evaluación, cosa que en la primera evaluación no sucedió.

Además, se diseñaron entrevistas y grupos de discusión para los participantes del proyecto. Esto facilitó la recolección de datos acerca de las mujeres que integraban la clientela y del impacto del programa y llegó a ser parte importante del programa mismo. Estas entrevistas permitieron a las participantes reflexionar sobre sus vidas, sobre las decisiones tomadas, los retos enfrentados y su estado actual como participantes del programa. El proceso de entrevista les permitió además sentir que hacían aportes importantes al proceso de evaluación. Una participante lo indicó así: “Nos hacen sentir que tenemos algo que dar... que les es importante nuestro punto de vista y que tenemos algo que decir. Me hace sentir bien”. Este aspecto era muy importante para el personal del programa, dado que muchas de las mujeres del programa se sentían marginadas y sin autoridad.

Al invertir en los aspectos de desarrollo de la evaluación, el equipo evaluador pudo transformar el proceso de evaluación de una experiencia negativa en una positiva y provechosa, en la que el personal, los participantes, los voluntarios y las otras partes interesadas desarrollaron habilidades y adquirieron conocimientos relativos al proceso de recolección de datos importantes para la evaluación.



### Fuentes de Información Acerca de Evaluación

- Brown, Lyn Mikel, and Carol Gilligan, "Listening for Self and Relational Voices: A Responsive/Resisting Reader's Guide," Monograph, Cambridge: Harvard Project on Women's Psychology and Girls' Development, 1990.
- Brown, Lyn Mikel, and Carol Gilligan, *Meeting at the Crossroads: Women's Psychology and Girls' Development*, Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- Bryk, A.S. (ed.), *Stakeholder-Based Evaluation*, San Francisco: Jossey-Bass, 1983.
- Campbell, D.T., and J.C. Stanley, *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*, Chicago: Rand McNally, 1966.
- Chen, Huey-tsyh, *Theory-Driven Evaluations*, California: Sage Publications, 1990.
- Connell, P. James, Anne C. Kubisch, Lisbeth B. Schorr, and Carol H. Weiss, *New Approaches to Evaluating Communities Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts*, Washington, DC: The Aspen Institute, 1995.
- Covert, R.W., *Guidelines and Criteria for Constructing Questionnaires*, University of Virginia: Evaluation Research Center, 1977.
- Cronbach, Lee J. and Associates, *Toward Reform of Program Evaluation*, San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- Fetterman, David M., Shakeh J. Kaftarian, and Abraham Wandersman, (eds.) *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment & Accountability*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996.
- Feuerstein, Marie-Therese, *Partners in Evaluation*, London: Macmillan Publishers, 1986.
- Fink, A., and J. Kosecoff, *How to Conduct Surveys: A Step-by-Step Guide*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.
- Freeman, H.E., G.D. Sandfur, and P.H. Rossi, *Workbook for Evaluation: A Systematic Approach*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.
- Frey, J., *Survey Research by Telephone*, 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1983.
- Furano, Kathryn, Linda Z. Jucovy, David P. Racine, and Thomas J. Smith, *The Essential Connection: Using Evaluation to Identify Programs Worth Replicating*, Replication and Program Strategies, Inc., Philadelphia, PA, 1995.
- Gilligan, Carol, "Women's Place in Man's Life Cycle." In Sandra Harding (ed.) *Feminism and Methodology*, Bloomington: Indiana University Press, 1987.

- Gilligan, Carol, Lyn Mikel Brown, and Annie Rogers, "Psyche Embedded: A Place for Body, Relationships and Culture in Personality Theory." In A. Rabin, R. Zucker, R. Emmons and S. Frank (eds.) *Studying Persons and Lives*, New York: Springer, 1990.
- Gray, S.T. and Associates, *Evaluation With Power: A New Approach to Organizational Effectiveness, Empowerment, and Excellence*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, Inc., 1998.
- Guba, E.C., and Y.S. Lincoln, *Effective Evaluation*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, Inc., 1981.
- Henry, G.T., *Practical Sampling*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.
- Herman. J.L., *Program Evaluation Kit*, 2nd ed., Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987.
- House, E.R., *Evaluating With Validity*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.
- Isaac, S., and W.B. Michael, *Handbook in Research and Evaluation*, San Diego: Edits Publishers, 1984.
- Kidder, L.H., C.M. Judd, and E.R. Smith, *Research Methods in Social Relations*, 6th ed., New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc., 1991.
- Kosecoff, Jacqueline, and Arlene Fink, *Evaluation Basics: A Practitioner's Manual*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1982.
- Krueger, R.A., *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1988.
- Lavrakas, P.J., *Telephone Survey Methods: Sampling, Selection, and Supervision*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987.
- Linney, J.A., and A. Wandersman, *Prevention Plus III: Assessing Alcohol and Other Drug Prevention Programs at the School and Community Level*, Rockville, MD: U.S. Dept. of Health and Human Services, 1991.
- Littell, J.H., *Building Strong Foundations: Evaluation Strategies for Family Resource Programs*, Chicago, IL: Family Resource Coalition, 1986.
- Love, A.J. (ed.), *Internal Evaluation: Building Organizations From Within*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.
- Madaus, G., M. Scriven, and D.L. Stufflebeam, (eds.), *Evaluation Models*, Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, 1985.

- Maxwell, J.A. and Y.S. Lincoln, *Methodology and Epistemology: A Dialogue*, Harvard Educational Review, 60(4), P.497-512, 1990.
- McKnight, John L. and John Kretzmann, *Mapping Community Capacity*, Chicago: Center for Urban Affairs and Policy Research at Northwestern University, 1990.
- Miles, M.B., and A.M. Huberman, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- Morris, Lynn Lyons, and Carol Taylor Fitz-Gibbon, *How to Deal with Goals and Objectives*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1978.
- Morris, Lynn Lyons, and Carol Taylor Fitz-Gibbon, *How to Design a Program Evaluation*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1978.
- Morris, Lynn Lyons, and Carol Taylor Fitz-Gibbon, *How to Measure Program Implementation*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1978.
- Morris, Lynn Lyons, and Carol Taylor Fitz-Gibbon, *How to Present an Evaluation Report*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1978.
- National Center for Clinical Infant Programs, *Charting Change in Infants, Families, and Services: A Guide to Program Evaluation for Administrators and Practitioners*, Washington, DC: Author, 1987.
- Nielson, Joyce M., "Introduction" in J. Nielson (Ed.) *Feminist Research Methods*, Boulder: Westview Press, 1990.
- , *Evaluating Service Programs for Infants, Toddlers, and Their Families: A Guide for Policy Makers and Funders*, Washington, DC: Author, 1987.
- Patton, Michael Quinn, *Practical Evaluation*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1982.
- , *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2nd ed., Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.
- , *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text*, 3rd ed., Beverly Hills: Sage Publications, 1997.
- Posavac and Carey, *Program Evaluation*, 5th ed., Prentice-Hall. 1997.
- Reason, Peter, *Human Inquiry in Action: Developments in New Paradigm Research*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993.
- Reinharz, Shulamit, "Experimental Analysis: A Contribution to Feminist Research" in G. Bowles and R. Klien (Eds.), *Theories of Women's Studies*, Boston: Routledge and Kegan Paul, 1993.

- Rossi, Peter H., and Howard E. Freeman, *Evaluation: A Systematic Approach*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993.
- Sanders, James R., *The Program Evaluation Standards: How to Assess Evaluations of Educational Programs*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- Saxe, L., and M. Fine, *Social Experiments: Methods for Design and Evaluation*, Beverly Hills: Sage Publications, 1981.
- Schalock, Robert L., and Craig V.D. Thornton, *Program Evaluation: A Field Guide for Administrators*, New York: Plenum Press, 1988.
- Schorr, Lisbeth B., and Anne C. Kubisch, "New Approaches to Evaluation: Helping Sister Mary Paul, Geoff Canada, and Otis Johnson While Convincing Pat Moynihan, Newt Gingrich, and the American Public," Presentation. Annie E. Casey Foundation Annual Research/Evaluation Conference: Using Research and Evaluation Information to Improve Programs and Policies, September 1995.
- Scriven, Michael, *Evaluation Thesaurus*, 4th ed., Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.
- Shadish, William R., Jr., Thomas D. Cook, and Laura C. Leviton, *Foundations of Program Evaluation: Theories of Practice*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.
- Smith, M.F., *Evaluability Assessment: A Practical Approach*, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1989.
- Stainback, W. and S. Stainback, *Understanding and Conducting Qualitative Research*, Dubuque, IA: Kendall/Hunt Publishing Company, 1988.
- Stockdill, Stacey Hueftle, *How to Evaluate Foundation Programs*, St. Paul, MN: The Saint Paul Foundation, Inc., 1993.
- Travers, J.R., and R.J. Light, *Learning From Experience: Evaluating Early Childhood Demonstration Programs*, Washington, DC: National Academy Press, 1982.
- United Way of America, *Current United Way Approaches to Measuring Program Outcomes and Community Change*, Alexandria, VA, 1995.
- van der Eyken, W. *Introducing Evaluation*, The Hague: Bernard van Leer Foundation, 1992.
- Weiss, Carol H., "Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families." In James Connell, et al. (ed.), *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods and Contexts*, Washington D.C.: The Aspen Institute, 1995.

- Weiss, H.B., and F.H. Jacobs, (eds.), *Evaluating Family Programs*, New York: Aldine de Gruyter, 1988.
- Weiss, H.B., and R. Halpern, *The Challenges of Evaluating State Family Support and Education Initiatives: An Evaluation Framework*, Cambridge, MA: Harvard Family Research Project, 1989.
- Wholey, Joseph S., Harry P. Hatry, and Kathryn E. Newcomer, (eds.), *Handbook of Practical Program Evaluation*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1994.
- Wilkin, David, Leslie Hallam, and Marie-Anne Doggett, *Measures of Need and Outcome for Primary Health Care*, Oxford: Oxford University Press, 1992.
- Williams, Harold S., Arthur Y. Webb, and William J. Phillips, *Outcome Funding: A New Approach to Targeted Grantmaking*, 2nd ed., Rensselaerville, NY: The Rensselaerville Institute, 1993.
- Worthen, Blaine R., and James R. Sanders, and Jody L. Fitzpatrick, *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*, 2nd ed., White Plains, NY: Longman Inc., 1997.
- Yavorsky, D.K., *Discrepancy Evaluation: A Practitioner's Guide*, University of Virginia: Evaluation Research Center, 1984.
- Yin, R.K., *Case Study Research: Design and Methods*, rev. ed., Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.

## RECONOCIMIENTOS

Director de Evaluación  
Ricardo A. Millett

Diseño  
Designworks

Dirección y Redacción Editorial  
Susan Curnan  
Lisa LaCava  
Dianna Langenburg  
Mark Lelle  
Michelle Reece

Traducción al español  
Irene Radillo D.

Equipo de Revisión  
Claudia Danani  
Silvia Kremenchutzky  
Laura Mazur  
Bernardo Restrepo  
Francisco Tancredi

Colaboración de Producción  
Dianna Langenburg  
Linda Tafolla

Este *Manual de Evaluación de la Fundación W.K. Kellogg* es resultado de la labor colectiva de la Unidad de Evaluación. Se ha enriquecido gracias a las experiencias de muchos evaluadores y directores de proyecto.

En gran parte se basa en el *Manual de Evaluación de Programas de la Fundación W.K. Kellogg*, recopilado y escrito por James Sanders. Agradecemos igualmente a la University of Illinois en Chicago, cuyo manual *Evaluating Your Project* ha aportado, en gran medida, información a nuestro proyecto.

Si desea hacer comentarios acerca de esta publicación, escriba a Ricardo A. Millett, W.K. Kellogg Foundation, One Michigan Avenue East, Battle Creek, MI, 49017-4058, USA o envíe correo electrónico a [evaluation@wkkf.org](mailto:evaluation@wkkf.org).

Para solicitar ejemplares adicionales de este *Manual de Evaluación* (Item #1207), o de otros materiales de evaluación, dirijase a:

W.K. Kellogg Foundation  
P.O. Box 550  
Battle Creek, MI USA 49016-0550

O comuníquese gratuitamente a nuestra línea telefónica para solicitud de publicaciones, al 800/819-9997. Existen algunas limitaciones en el número de ejemplares disponibles.

Visite nuestra página en la Red Mundial: <http://www.wkkf.org>.





**W.K.KELLOGG  
FOUNDATION**

One Michigan  
Avenue East  
Battle Creek, MI  
49017-4058  
USA  
616-968-1611  
TDD on site  
Telex: 4953028  
Facsimile: 616-968-0413  
Internet: <http://www.wkkf.org>