



# TELECONFERENCIA: EXPERIENCIAS EXITOSAS DEL USO DE LA EVIDENCIA DEL M&E

---

DIPLOMADO EN MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PLANES,  
PROGRAMA Y PROYECTOS DE DESARROLLO

DR. CARLOS RODRIGUEZ ARIZA

# — AGENDA

I. INTRODUCCIÓN

II. LA EVALUACIÓN COMO  
PROCESO

III. TIPOS DE USOS DE LAS  
EVALUACIONES

IV. OPORTUNIDADES PARA  
LA EVALUACIÓN

V. MEDIOS PARA LA

EVALUACIÓN



FROM THE AMERICAN PEOPLE

---

# I. INTRODUCCIÓN



# INTRODUCCIÓN

- Presentación
- Motivación
  - Intención, oportunidad y gestión del conocimiento ¿Por qué el uso?  
Información, conocimiento, gestión del conocimiento
- Hipótesis
  - Necesidad de clarificar y articular la teoría del programa del proceso evaluativo en su contribución a-
    - a. el uso de la evaluación
    - b. la gestión eficaz del conocimiento
    - c. el aprendizaje corporativo
  - Necesidad de nuevos roles - gestor o broker del conocimiento
  - Es necesario comprender mejor los retos en los procesos de comunicación e influencia de las evaluaciones.

*Quizás las evaluaciones de estrategias de comunicación, campañas o procesos de influencia / advocacy nos puedan dar pistas para ello.*

# EXPERIENCIAS EXITOSAS Y NO TAN EXITOSAS DEL USO DE LA EVIDENCIA DEL M&E

- Muchas agencias y organizaciones parecen estar ahora prestando más atención a la capacidad y utilización de la evaluación en su sentido más amplio.
- Parece probable, sin embargo, que no haya un único enfoque que pueda funcionar universalmente, ya que las organizaciones del sector son muy diferentes en tamaño, cultura y ambición
- Debemos aprender tanto de los éxitos como de los fracasos en el aprendizaje de la evaluación

# BLOG SOBRE EVALUACIÓN BLOG “APRENDIENDO A APRENDER PARA EL DESARROLLO”

<http://triplead.wordpress.com/>



EL USO DE LAS EVALUACIONES EN LA  
AYUDA AL DESARROLLO. EL CASO DE  
LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA.

USE OF EVALUATIONS IN THE AID  
SECTOR. THE CASE OF THE SPANISH  
COOPERATION.

Núm. 3 (2014), pp. 221-258.

Carlos Rodríguez Ariza<sup>1</sup>, Rafael Monterde Díaz<sup>2</sup>



CEU

*Instituto Universitario  
de Estudios Europeos*  
Universidad San Pablo



Documento de Trabajo  
Serie CECOD  
Número 27 / 2014

La gestión del conocimiento y el uso  
de las evaluaciones  
Teoría, retórica y práctica

Carlos Rodríguez Ariza



---

# I. LA EVALUACIÓN COMO PROCESO



# LA EVALUACIÓN COMO PROCESO

## • Fase I Diseño

1. Identificar la motivación de evaluar
2. Seleccionar el objeto
  - 2.1 Identificar a los actores
  - 2.2 Constituir el comité de seguimiento
  - 2.3 Evaluabilidad
3. Definir las preguntas de evaluación
4. Elegir el tipo de evaluación y estimar el presupuesto
5. Redacción de los TdR
6. Selección del equipo evaluador

## Fase II Ejecución

1. Establecer el Plan de Trabajo definitivo
2. Gestionar el desarrollo del Plan de Trabajo
  - 2.1 Estudio de gabinete
  - 2.2 Trabajo de Campo
  - 2.3 Informe final

# LA EVALUACIÓN COMO PROCESO

## **Fase III Comunicación**

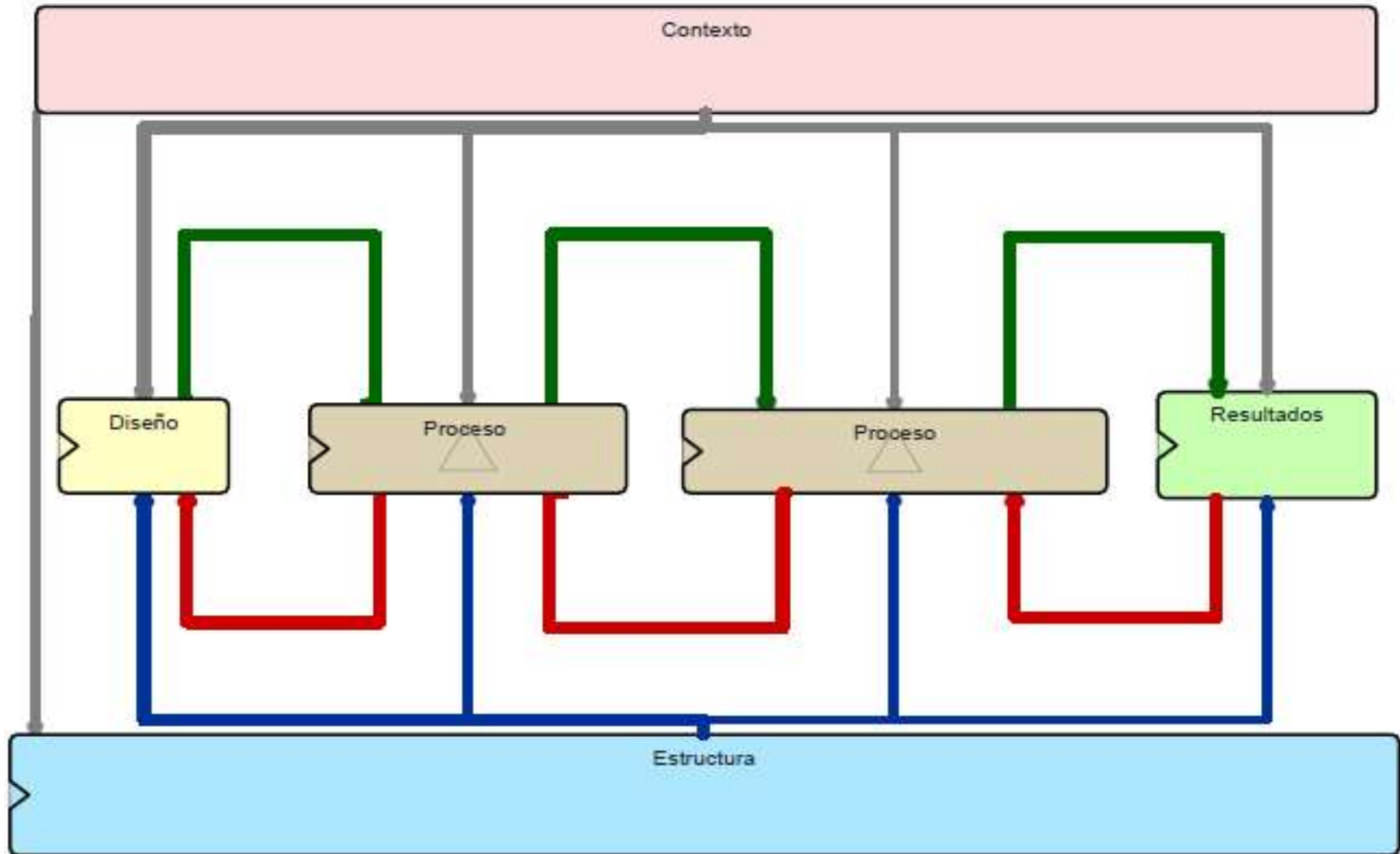
1. Comunicar los resultados de la evaluación

1.1 Detectar la utilidad de los actores

1.2 Analizar soportes y canales de comunicación

2. Incorporar las lecciones de la experiencia

# TEORÍA DE PROGRAMA DE LA EVALUACIÓN



# ALGUNAS PISTAS PARA EL USO DE EVALUACIÓN MOTIVACIÓN, OPORTUNIDAD Y MEDIOS

- Ficción...ciencia ficción y amor por el crimen
  - El crimen del aprendizaje organizacional
- Hay un gran empeño en que no se cometa el crimen del aprendizaje organizacional
  - La práctica en teoría ...
  - ... Este crimen perfecto, no es tan fácil – rápido...más bien lo contrario
- Condiciones para un crimen...
  1. Motivación, Liderazgo y compromiso,
  2. Oportunidades - propósito, la demanda y la estrategia -Oferta
  3. Medios -Procesos y sistemas de evaluación
  - La gobernanza y la gestión de la evaluación
  - Diseño
  - El mejor -posible - equipo de evaluación
  - Control de calidad

# TEORIA DEL PROGRAMA DEL PROCESO EVALUATIVO

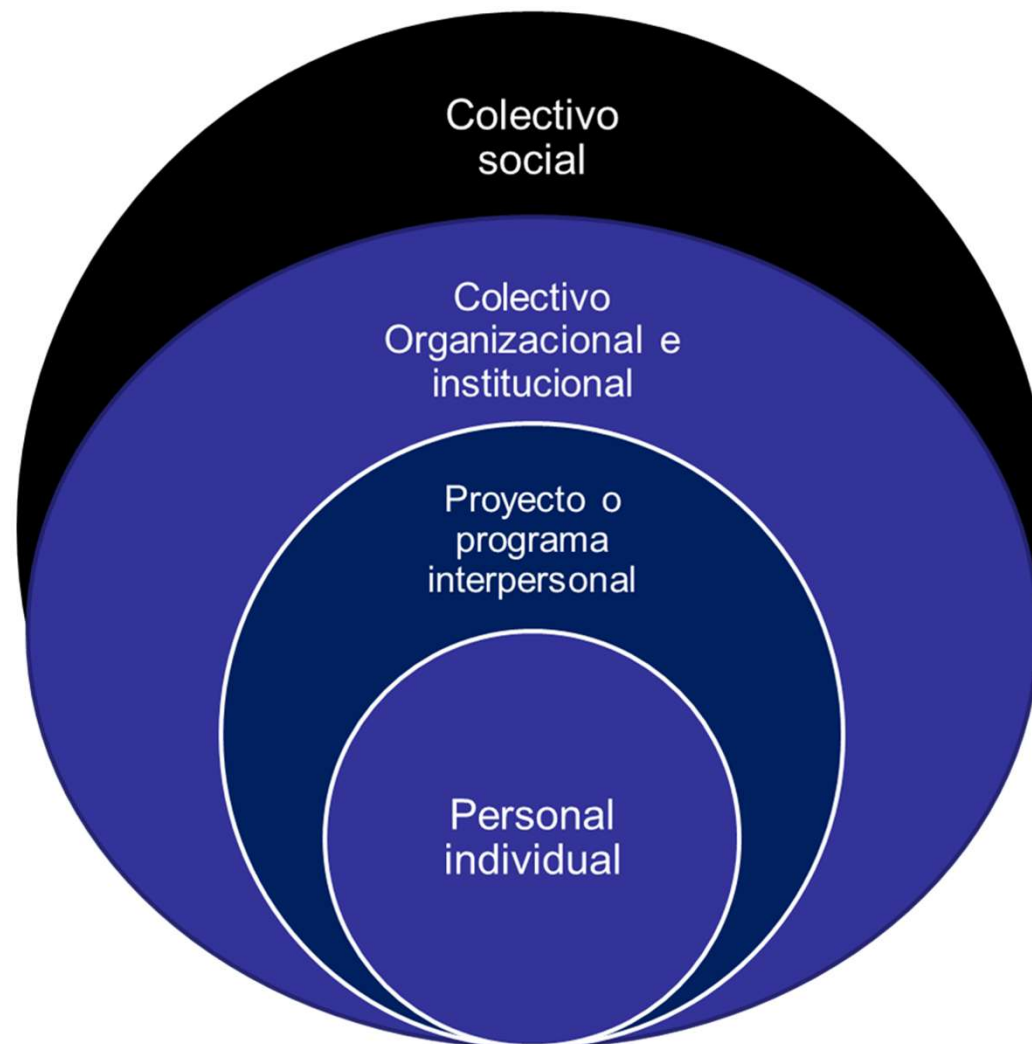
Teoría del Programa del proceso evaluativo  
Descubriendo la historia de la evaluación...



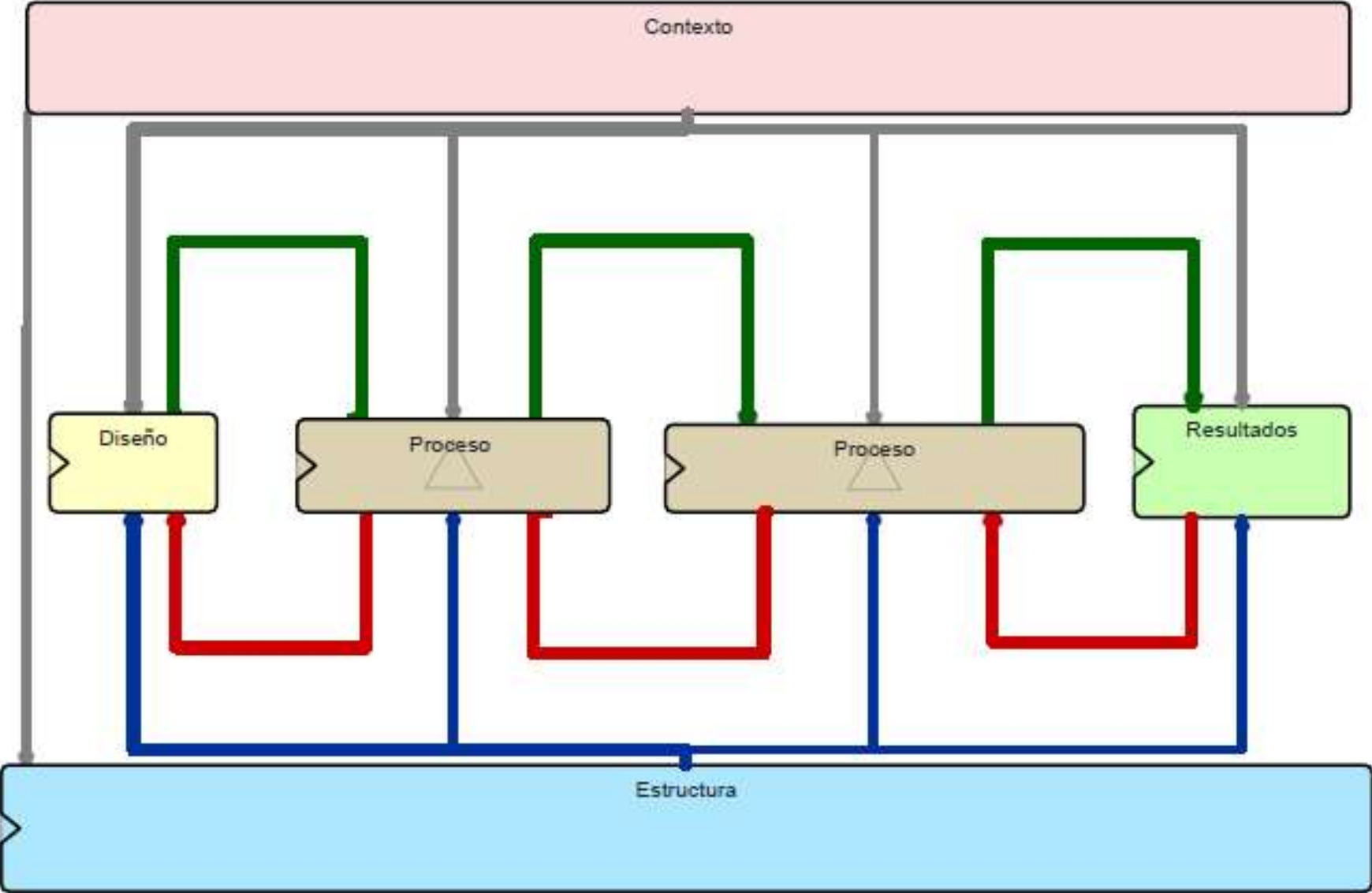
2

# NO ES FÁCIL EL CAMBIO NI EXPLICAR EL CAMBIO

Cambio de percepción, actitud y comportamiento



# TODA LA FOTOGRAFÍA DE LA TEORÍA DE PROGRAMA DE LA EVALUACIÓN



---

## II. TIPOS DE USOS DE LAS EVALUACIONES

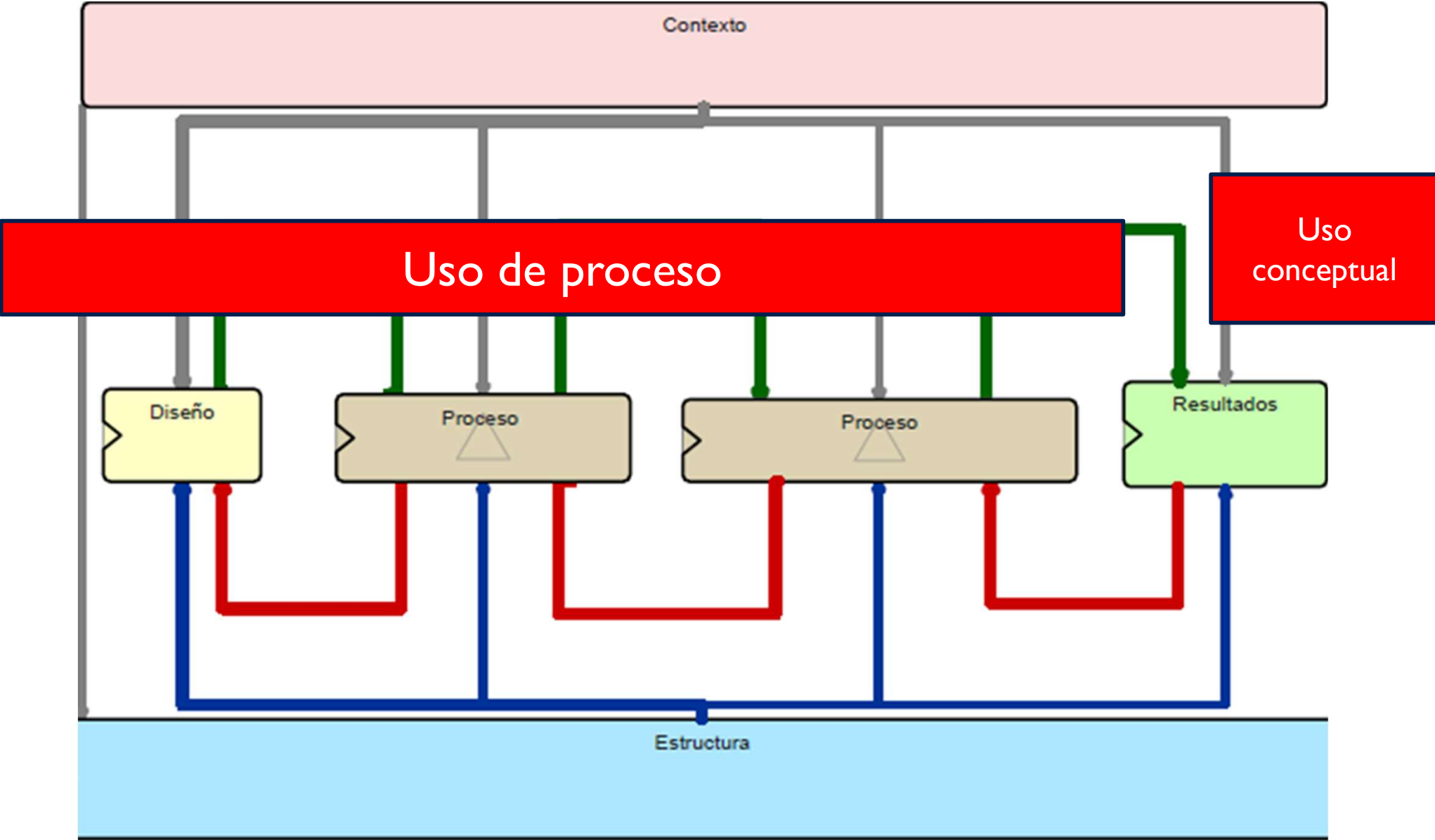


# TIPOS DE USOS DE LAS EVALUACIONES

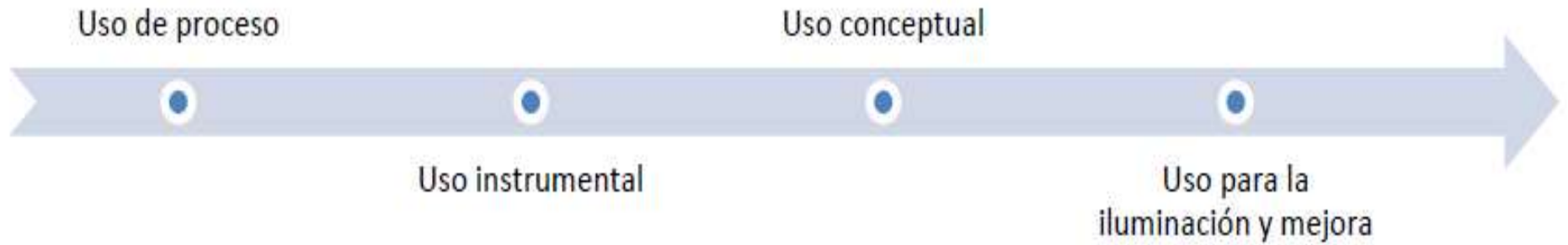
Tipo de uso	Características
<b>1.Instrumental</b>	Uso directo e interno. Cuando los decisores usan la evaluación solo para modificar de alguna manera el objeto de la evaluación
<b>2.Conceptual</b>	Uso indirecto e interno. Cuando los gestores o decisores los usan para comprender o replantear el programa de una manera nueva
<b>3.Iluminación y Mejora</b>	Uso indirecto y externo. Cuando los hallazgos de la evaluación añaden conocimiento en el sector y pueden ser utilizados por cualquiera, no solo por esos directamente involucrados con el programa o su evaluación
<b>4.Uso en proceso</b>	Uso directo/indirecto e interno. Cognitivo, de comportamiento, cambios de programa y organizacionales resultantes del compromiso en el proceso evaluativo y del aprendizaje a pensar evaluativamente
<b>5.Retórico o Simbólico</b>	También uso persuasivo, justificativo, táctico o político  Cuando importantes actores implicados están convenidos que el programa o la organización está realizando una mera rendición de cuentas o cuando el evaluador es contratado para evaluar un programa para legitimar una decisión que ya fue tomada antes de comisionar la evaluación

Fuente Saunders, 2012:425

# TODA LA FOTOGRAFÍA DE LA TEORÍA DE PROGRAMA DE LA EVALUACIÓN



# USOS EVALUATIVOS A LO LARGO DEL TIEMPO



Fuente: elaboración propia

# EL USO DE PROCESO EL GRAN OLVIDADO...

## **El uso de evaluación incluye:**

- i. el uso de los productos/resultados de evaluación (la información contenida en los informes, escritos, síntesis, etc.) -instrumental, conceptual, mejora...
- ii. "el uso de proceso"

La mayoría de las discusiones sobre el uso de la evaluación se centran en el uso de los resultados.

Pero estar involucrados en los procesos de evaluación puede ser útil en sí mismo, más allá de los resultados que puedan surgir de esos procesos.

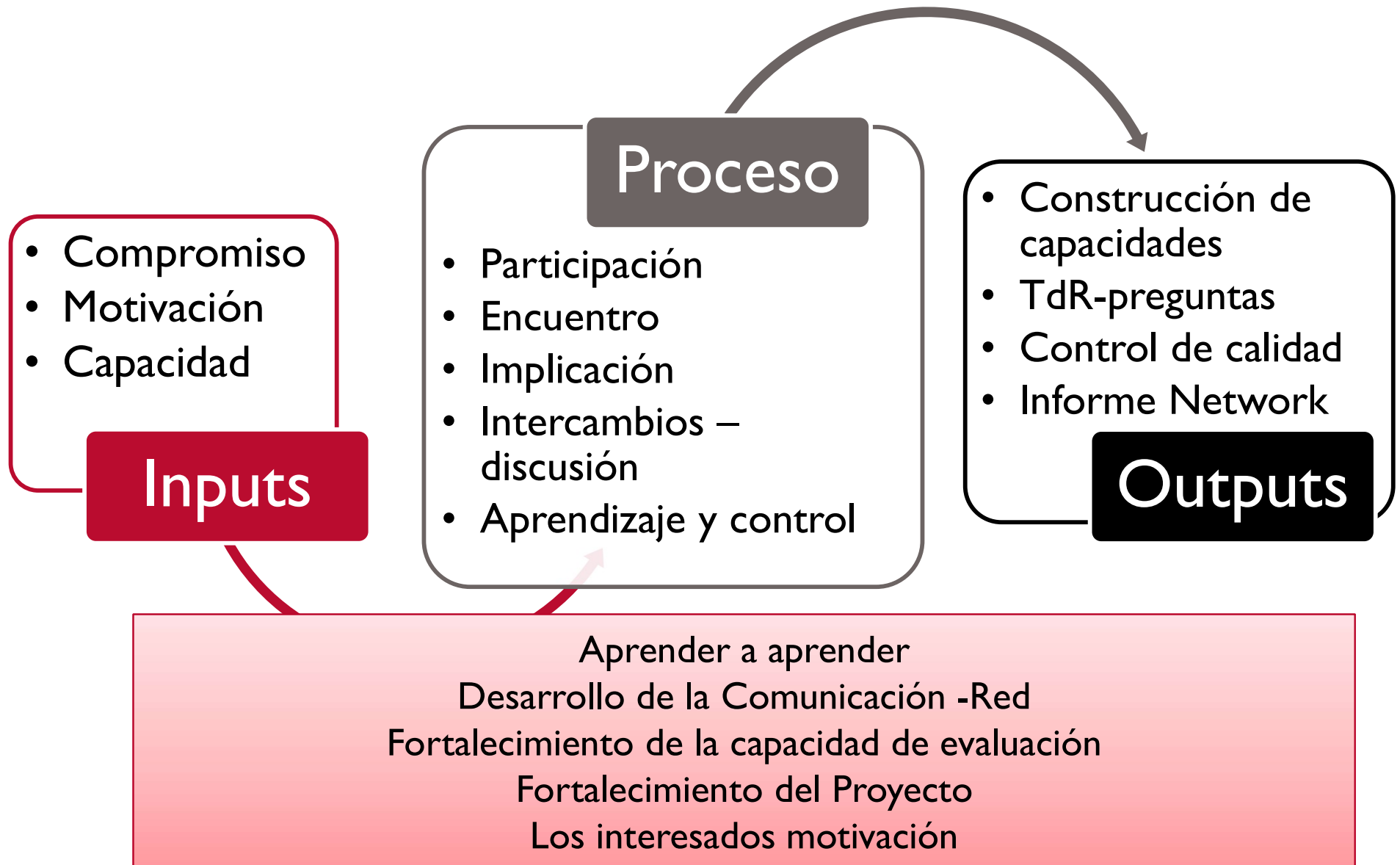
# EL USO DE PROCESO EL GRAN OLVIDADO...

**Los procesos de razonamiento son los que tiran de la evaluación.**

-Si, como resultado de haber participado en una evaluación, los usuarios primarios ***aprenden a razonar*** como un evaluador y operan de acuerdo con los valores de la evaluación, la evaluación ha generado más que hallazgos.

-Ha sido útil más allá de los resultados ya que ha aumentado la capacidad de los participantes para usar la lógica y el razonamiento evaluativo.

# USO DEL PROCESO

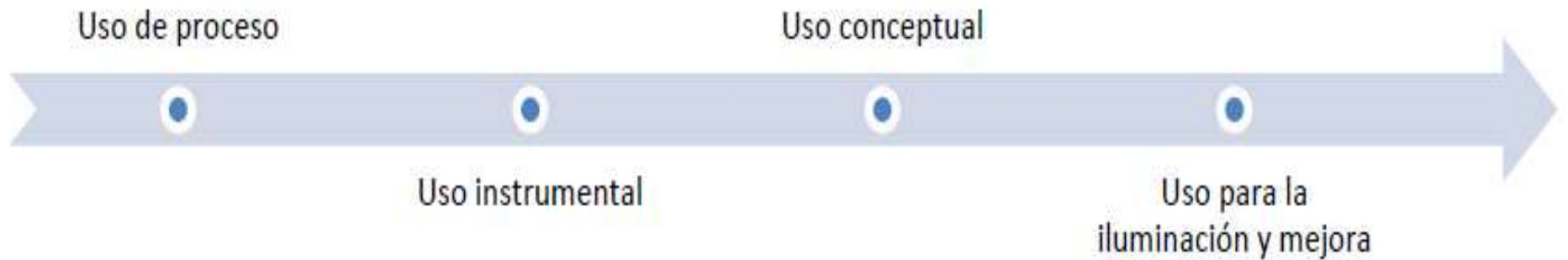


# EL USO SIMBÓLICO O RETÓRICO LA PRÁCTICA DE LA LEGITIMACIÓN DEL MAL USO

- ¿Es este nuestro **PRESUNTO ASESINO**? ¿El que va a conseguir el crimen del aprendizaje ?
- EL **CONTEXTO Y ESTRUCTURA DETERMINAN** ciertos tipos de usos simbólicos
- Imposible usos instrumentales o conceptuales en esa situación...
  - USO Ritual o Burocrático
  - No USO - PREVISTO O NO
  - Mal USO–PREVISTO O NO

# USOS EVALUATIVOS A LO LARGO DEL TIEMPO

El arte de la prestidigitación...donde creías que había algo...¡¡¡ TACHAN  
¡¡¡



Fuente: elaboración propia



# EL USO DE LA EVALUACIÓN MIENTRAS TANTO

- El factor acumulativo...cuánto se puede reducir la espera

▶ **Uso simbólico o retórico** ▶

Fuente: elaboración propia

# ELEMENTOS PARA EL USO DE LAS EVALUACIONES

Las grandes áreas de factores que influyen la gestión del conocimiento y el uso de las evaluaciones son:

1. La calidad de los procesos y los productos (diseño, participación, apropiación, planificación, tipo de evidencias, mecanismos de seguimiento, credibilidad del evaluador),
2. Factores relacionales (nivel personal, interpersonal y colectivo, rol e influencia de la unidad de evaluación, redes, comunidades de prácticas),
3. Factores organizacionales (cultura, estructura, aprendizaje organizacional),
4. Influencias externas (actores indirectamente implicados (usuarios no directos) que afectan el (no) uso.

# USO DE LA EVALUACIÓN Y EL ELEMENTO ORGANIZACIONAL

Para que la gestión del conocimiento y el uso de las evaluaciones sea efectivo hacen falta:

***A-Motivaciones***

***B-Oportunidades***

***C- Medios***



# USO DE LA EVALUACIÓN Y EL ELEMENTO ORGANIZACIONAL

Para un uso de las evaluaciones efectivo hace falta:

## ***A-Motivaciones***

1. Asegurar un liderazgo efectivo
2. Desarrollar un cultura del aprendizaje (aprendizaje legitimado e incentivado)

# I. LIDERAZGO, CULTURA, ESTRUCTURA Y RECURSOS

- Garantizar que el liderazgo respalde la evaluación y el seguimiento
- Promover una cultura de evaluación
  - *Disminuir la percepción de la evaluación como crítica y los evaluadores como críticos*
  - *Utilizar personal interno y externo para llevar a cabo las evaluaciones*
  - *Renovar la imagen de las evaluaciones*
- *Ser flexible y disfrutar*
- *Establecer los incentivos adecuados*
- Crear estructuras organizativas que promueven la evaluación
- Garantizar los recursos adecuados, financieros y humanos

# LIDERAZGO: Asegurar el apoyo al más alto nivel a la evaluación y el aprendizaje

- El liderazgo es “la” clave para mejorar (o bloquear) el uso de las evaluaciones, de otra forma suele haber barreras para (a) aceptar los resultados de la evaluación y (b) aprender de los errores.
- Para mejorar el liderazgo, EJEMPLOS DESDE LA PRACTICA:
  - (1) Identificar y asociarse con campeones de evaluación al máximo nivel.
  - (2) Sacar partido de las evaluaciones de buena calidad que
    - (a) ponen de relieve cuestiones clave para el desempeño de la organización,
    - (b) demuestran resultados y beneficios tangibles, que de otra manera se hubieran perdido.

## LIDERAZGO: Asegurar el apoyo al más alto nivel a la evaluación y el aprendizaje

- 3) Asegurar que la política de contratación hacen hincapié explícitamente en la importancia de la evaluación.
- (4) Nombrar personal directivo al máximo nivel con responsabilidad específica para la evaluación y gestión del conocimiento.
- (5) Asegurar que el departamento de evaluación de la organización se centra en las necesidades de información de la alta dirección (enfoque a la demanda).

# PROMOVER UNA CULTURA DE EVALUACIÓN, DE LA RESPONSABILIDAD Y DEL APRENDIZAJE

## EJEMPLOS DESDE LA PRÁCTICA

- (1) la estimulación de la capacidad del personal de pedir, generar y utilizar productos de evaluación de alta calidad;
- (2) crear espacios para el personal para debatir la calidad y el desempeño de los programas, incluidos los elementos críticos y el fracaso;
- (3) apreciar la variedad de propósitos y usos de la evaluación;
- (4) enmarcar la evaluación más dentro de aprendizaje y mejora, y menos dentro de la rendición de cuentas de abajo a arriba y obligatoria;
- (5) estimular la demanda de conocimiento evaluativo entre el personal de la organización en los distintos niveles;
- (6) fomentar que los programas y las intervenciones sigan el ciclo de diseño, planificación y evaluación, de modo que faciliten la evaluación posterior ;
- (7) reconocer los límites de la evaluación, y la necesidad de combinar datos cuantitativos y cualitativos para apoyar conclusiones de las evaluaciones;
- (8) reconocer las diferentes necesidades de los diferentes usuarios de la evaluación

# CENTRAR LA EVALUACIÓN EN LAS CUESTIONES QUE PROVIENEN DE LOS ALTOS MANDOS

## UN EJEMPLO CONCRETO: La UNRWA

- Los evaluadores trabajan con el comité de gestión para identificar **qué preguntas son relevantes** para las unidades específicas en esa fase particular del proceso, y realizan consultas con otras partes interesadas clave, como los donantes para asegurarse de que ellos también consideran estas cuestiones pertinentes.
- Esto permite priorizar las evaluaciones, que hacen una contribución real a la alta dirección de la organización.

# CAMBIOS EN GESTIÓN Y EN LIDERAZGO: ¿UNA OPORTUNIDAD PARA LA EVALUACIÓN?

*Un cambio en la alta dirección puede conducir a oportunidades.*

**EJEMPLO** en el caso de una agencia de las Naciones Unidas, se puso de manifiesto de manera recurrente las debilidades en su propia respuesta humanitaria en las evaluaciones durante más de una década, pero recibieron poca atención

La reaparición de estos desafíos durante la respuesta al terremoto de Haití coincidió con un cambio en la alta dirección. **Esto proporcionó una oportunidad para una nueva perspectiva.**

- El nuevo **Director Ejecutivo estaba dispuesto a aprender** y participar desde el principio en una evaluación encargada en Haití.
- La unidad de evaluación hizo uso de los conocimientos previos de manera apropiada para la nueva gestión y poder así actuar.
- **El compromiso por parte de la alta dirección resultó ser vital** para que las principales corrientes políticas.
- La participación de la oficina del Director contribuyó a garantizar una **respuesta rápida de gestión** que llevó a grandes cambios con el fin de mejorar el rendimiento de la organización en situaciones de emergencia de gran envergadura.

# GARANTIZAR QUE EL LIDERAZGO RESPALDE LA EVALUACIÓN Y EL SEGUIMIENTO

- **El respaldo del liderazgo a la evaluación: un ejemplo de la evaluación del Cluster Global de Educación**
  - UNICEF y Save the Children llevaron a cabo una revisión evaluativa del Cluster Global de Educación. La evaluación fue muy valorada y se utilizó de forma adecuada.
  - Uno de los principales motivos de tal éxito fue que, dada la importancia del enfoque del cluster para ambas organizaciones, **el liderazgo en ambos lados se mostró a favor de la evaluación** pese a que ambos sabían que la revisión incluiría críticas hacia ellos.
  - Tras la revisión, se emitió una **respuesta de gestión conjunta**: se clarificaron los objetivos e indicadores del cluster, así como los roles y las responsabilidades; hubo una planificación conjunta, una elaboración de un presupuesto y movilización de recursos, así como se diseñaron e implementaron mecanismos de gobernanza.
  - La evaluación fue bastante crítica con UNICEF pero no impidió que se llevara a cabo una respuesta de gestión eficaz, así como un seguimiento activo desde su finalización.

# ESTABLECER LOS INCENTIVOS ADECUADOS

**EJEMPLO:** InterAction sobre recomendaciones de incentivos para la evaluación:

- Conducir una **evaluación interna del sistema de incentivos y de las trabas al aprendizaje**. Una vez que ya se conozcan las maneras en las que se disuade el aprendizaje (por ejemplo, la percepción y el castigo del/por fracaso), será posible recomenzar el proceso de desarrollo de una cultura que evite las trabas al aprendizaje.
- En vez de recompensar el hecho de «salir airoso » de una evaluación, **premiar más los logros de aprendizaje** ya sea en forma de reconocimiento o incluso de remuneración.
- Desarrollar la utilización de las evaluaciones en los TdR de puestos y en las valoraciones del desempeño profesional.
- Cualquiera que solicite o contribuya a una evaluación debería considerarse responsable de verificar la utilización de los hallazgos. En este contexto la **«rendición de cuentas » debería entenderse como el hecho de crear las condiciones para un debate franco y abierto sobre los resultados**. La «rendición de cuentas» es para permitir el aprendizaje, no para conseguir «buenos» resultados en las evaluaciones.

# SISTEMA DE INCENTIVOS Y DESINCENTIVOS

- **Las zanahorias:**

- Recompensas : reconocimiento de las evaluaciones de las buenas prácticas.
- Concesión de fondos adicionales para llevar a cabo actividades de SyE.
- Asistencia a las áreas de los programas para poner en práctica el SyE : a través de la oficina de apoyo, manuales, formación gratuita, etc. Esto facilitará la realización de SyE y la utilización de los hallazgos.

- **Los palos:**

- Establecimiento de políticas que requieran la planificación, la realización y la presentación de informes de SyE.
- Retención de parte de la financiación si el SyE no se hace.
- Penalización por el no cumplimiento de las recomendaciones de la evaluación acordadas.

# GARANTIZAR LOS RECURSOS ADECUADOS, FINANCIEROS Y HUMANOS

## **EJEMPLO: La iniciativa de DFID para aumentar el apoyo a la evaluación**

El reciente estudio de síntesis de las evaluaciones estratégicas de DFID de la Comisión Independiente para el Impacto de la Ayuda (ICAI) halló que las limitadas habilidades de SyE del personal constituía un obstáculo clave para el inicio y el uso de la evaluación. Sin embargo, una evaluación del programa de DFID en el Caribe concluyó que los esfuerzos de SyE han sido obstaculizados por la reducción del personal que tenía habilidades en SyE.

Parte de la respuesta de DFID fue:

- Reconocer la evaluación como una profesión por derecho propio, y reconoció a 133 miembros del personal como especialistas en evaluación.
- También ha habido un aumento de las oportunidades de formación en evaluación, intercambio y aprendizaje por pares.

# OXFAM INTERMÓN PERCIBIÓ LA EVALUACIÓN MENOS AMENAZANTE

- La organización utilizó un documento de ALNAP sobre lecciones en materia de respuesta a las inundaciones como trabajo de referencia clave en la evaluación de su programa de respuesta a dichos fenómenos en Mozambique.
- El equipo de Intermón Oxfam fue capaz de vincular muchos de los resultados de su propia evaluación a los que se detallan en el documento de ALNAP. Esto le permitió ver que había ciertos problemas y desafíos comunes a otras respuestas, que también habían experimentado otras agencias en otros países, a menudo por razones sistémicas.
- Esto cambió la forma en la que el equipo en terreno percibía la evaluación, haciéndola menos amenazante y más útil.

# USO DE LA EVALUACIÓN Y EL ELEMENTO ORGANIZACIONAL

Para que la gestión del conocimiento y el uso de las evaluaciones sea efectivo hacen falta:

## ***B. Oportunidades***

Creando espacios y tiempos para el aprendizaje a nivel (1) formal e informal, (2) individual y colectivo

Los conductores son:

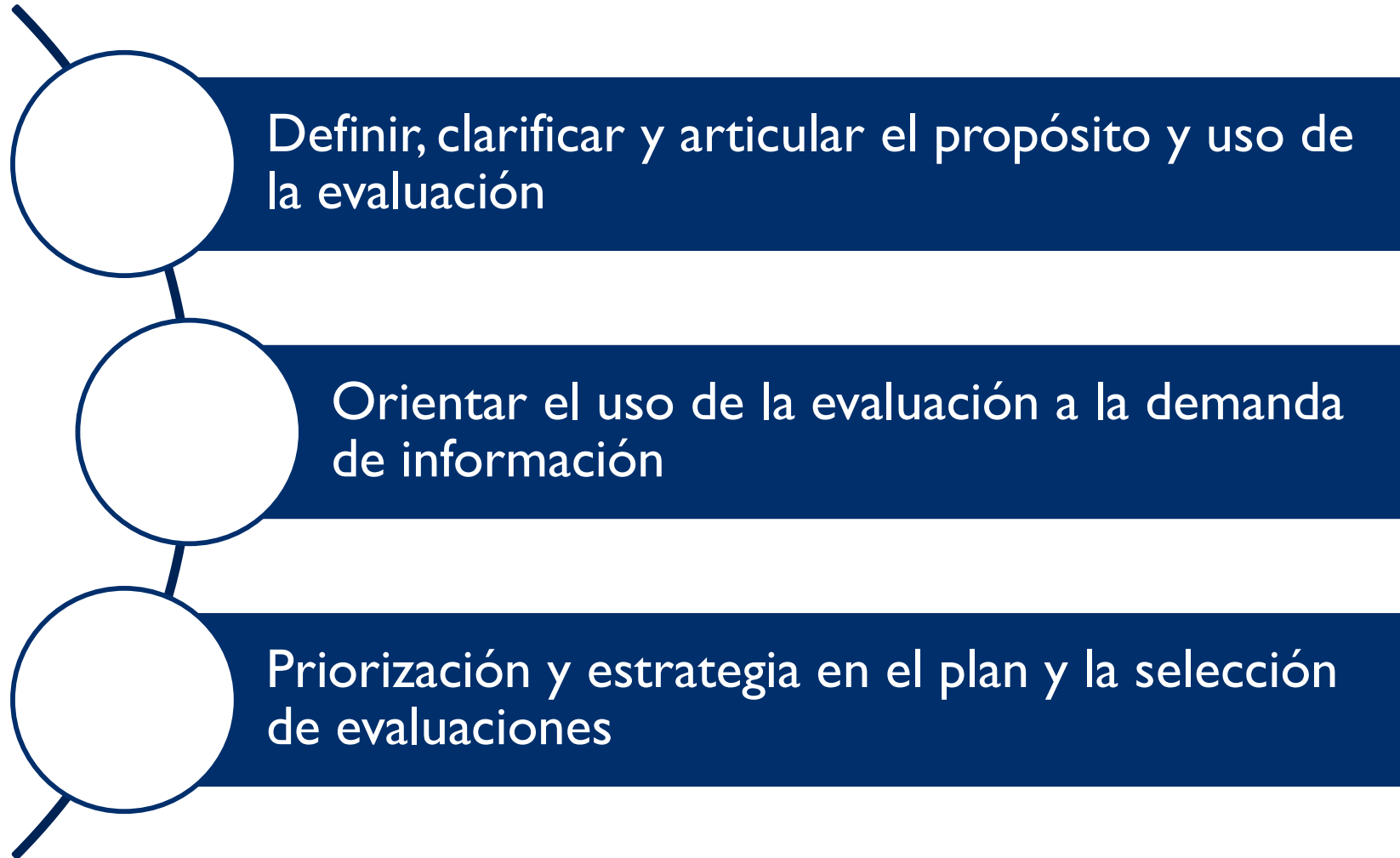
- (1) el aprendizaje como objetivo organizacional,
- (2) integrar explícitamente el aprendizaje dentro del ciclo de planificación, seguimiento y evaluación,
- (3) fomentar relaciones de confianza, transparencia, compartir,
- (4) invertir en infraestructura para el uso y la gestión del conocimiento de las evaluaciones

---

# IV. OPORTUNIDADES PARA LA EVALUACIÓN: PROPÓSITO, DEMANDA Y PLAN ESTRATÉGICO



# OPORTUNIDADES PARA LA EVALUACIÓN: PROPÓSITO, DEMANDA Y PLAN ESTRATÉGICO



## 2. ORIENTAR EL USO DE LA EVALUACIÓN A LA DEMANDA DE INFORMACIÓN

### **Fomentar la demanda de productos de evaluación:**

- (1) Apertura – del sistema a la entrada de nuevas ideas y a una toma de decisiones democrática;
- (2) Existencia de “campeones de evaluación” – al máximo nivel político;
- (3) Concienciación – comprensión general de los responsables de la formulación de políticas de la utilidad de los datos y hallazgos del seguimiento y la evaluación;
- (4) Utilidad – el hecho de tener un vínculo entre la toma de decisiones y el sistema de seguimiento y evaluación aumenta la percepción de la utilidad de la información;
- (5) Incentivos para su utilización, a saber, la inclusión de la utilización de la evaluación en los planes de desempeño y valorar/reconocer a aquellos que demuestren una buena utilización de la evaluación;
- (6) Influencia evaluativa positiva del donante – presión y apoyo del donante en el país receptor para invertir en evaluación (Hallam & Bonino, 2013, p. 51).

# 3.PRIORIZACIÓN Y ESTRATEGIA EN EL PLAN Y LA SELECCIÓN DE EVALUACIONES

Ya que una organización tiene una capacidad limitada para encargar, realizar y aprender de una evaluación, se necesita un enfoque estratégico a la hora de seleccionar lo que se debería evaluar.

Por ello se ha de conseguir un equilibrio entre la cantidad y la calidad de los procesos evaluativos que se pueden gestionar al mismo tiempo.

La estrategia, o plan de evaluaciones, debe basarse en criterios relevantes para cada organización. Por ejemplo se podría destinar proporcionalmente más recursos a evaluar programas:

- (1) más complejos;
- (2) que se perciban como más conflictivos,
- (3) con evidencias de que la efectividad está menos presente;
- (4) o a programas más pequeños (Hallam & Bonino, 2013).

# CLARIFICAR EL OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN Y ARTICULARLO EN POLÍTICAS DE EVALUACIÓN

## Tomar conciencia de la línea de fractura entre aprendizaje y rendición de cuentas

Una sesión de brainstorming entre evaluadores humanitarios expertos en un taller de evaluación llegó a la conclusión de que **un enfoque de la evaluación muy centrado en la rendición de cuentas constituía un factor que influía en su escasa utilización.**

Con un enfoque fuerte de rendición de cuentas, **los evaluados se sentían juzgados y con menos ganas de participar** en los procesos de evaluación, y posteriormente, de integrar los hallazgos y las recomendaciones resultantes

# ESFORZARSE PARA QUE LAS PARTES INTERESADAS SE IMPLIQUEN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

## **EJEMPLO: El ciclo de planificación de ASDI**

El proceso comienza con las conversaciones de la unidad de evaluación con las unidades operativas para determinar las necesidades de conocimiento, qué quieren saber y cómo les ayudaría la evaluación.

Esto genera un lista de alrededor de 100 ideas para evaluaciones. A partir de esta lista, el departamento de evaluación selecciona 15 evaluaciones para realizar.

Las evaluaciones que no se seleccionan serán objeto de evaluaciones descentralizadas.

Fuente: Hallam, 2011

# ESFORZARSE PARA QUE LAS PARTES INTERESADAS SE IMPLIQUEN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN.

## **EJEMPLO: El ciclo de planificación de ASDI**

Los miembros del personal que propusieron una de las 15 evaluaciones seleccionadas forman un grupo de referencia para esa evaluación. Deben hacer una lista de la utilización y de los usuarios previstos. Si en la lista no hay suficientes usuarios se abandona la evaluación.

De lo contrario, se implica a los usuarios previstos en la redacción de los Términos de Referencia y trabajan con el grupo de referencia a través de todo el proceso de la evaluación.

Fuente: Hallam, 2011

# SACAR EL MÁXIMO PROVECHO DE LA IMPLICACIÓN DE LA OFICINA PAÍS EN LA EVALUACIÓN

Para maximizar la utilidad en los distintos países, la Oficina de Evaluación de UNICEF **buscó la implicación de la oficina país en todas las etapas de la evaluación**, a través de la formación de un grupo de referencia local.

El responsable de evaluación fue a Timor Leste implicó al responsable de SyE de la oficina país en las discusiones sobre la estrategia de muestreo, el diseño de las encuestas, y le ofreció apoyo con la garantía de calidad de la evaluación para mejorar la calidad global de la evaluación.

Este elemento de desarrollo de las capacidades sirvió de incentivo al personal de SyE de la oficina país para apoyar activamente el programa de educación, y para proporcionarles interés en su éxito.

El resultado fue una evaluación relevante, de gran calidad, que produjo una fuerte respuesta por parte de la gestión de la oficina país.

Como consecuencia de este enfoque independiente y, al mismo tiempo, colaborativo, **el donante se comprometió a financiar una segunda fase plurianual del programa. Este proceso también modificó la cultura en la oficina país que comenzó a apoyar mucho más la evaluación.**

Fuente: UNICEF, 2010

# GARANTIZAR QUE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN SEAN OPORTUNOS Y SE INTEGREN EN EL CICLO DE TOMA DE DECISIONES

## La experiencia del PMA con la integración de la evaluación en la política de desarrollo

En 2011, el PMA llevó a cabo una evaluación de su política de alimentación escolar.

Se diseñó para encajar con los procesos de toma de decisiones.

Se realizaron cinco estudios país de impacto que alimentaron la política de evaluación, lo que permitió que esta política se desarrollara sobre fundaciones sólidas y con un calendario claro de trabajo.

La demanda de la evaluación también estuvo predeterminada desde el inicio, para encajar en la revisión de la política por parte del consejo de dirección.

El PMA tiene ahora la política de evaluar las nuevas políticas, de cuatro a seis años tras su aplicación.

Así, la demanda de nuevos productos de evaluación sobre el tema de las políticas está garantizada.

Fuente: Sally Burrows, 2013

# USO DE LA EVALUACIÓN Y EL ELEMENTO ORGANIZACIONAL

Para que la gestión del conocimiento y el uso de las evaluaciones sea efectivo hacen falta:

## **C. Medios**

- Adaptar y desarrollar modelos de uso y gestión del conocimiento (psicología del comportamiento, aprendizaje organizacional, estrategias planificadas, gestión del conocimiento).
- Métodos para apoyar las competencias necesarias (comunidades de prácticas, aprendizaje acción, aprendizaje continuo)
- Herramientas de uso y gestión del conocimiento (mapas de redes de asistencia, estudios de caso, mapas de aprendizaje, herramientas TIC específicas).
- Desarrollo de habilidades específicas

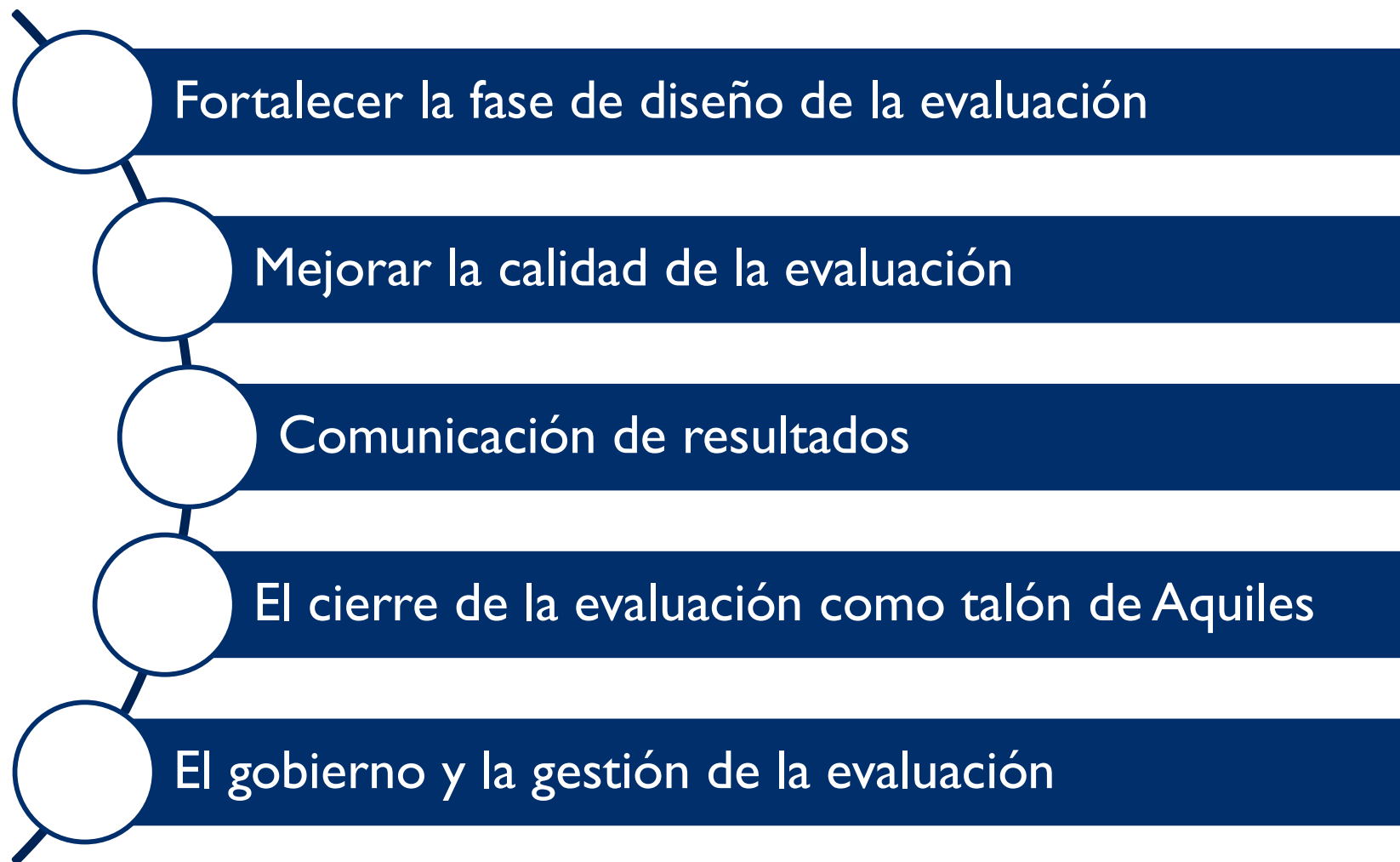
---

# V. MEDIOS PARA LA EVALUACIÓN: PROCESOS Y SISTEMA DE EVALUACIÓN



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# MEDIOS PARA LA EVALUACIÓN: PROCESOS Y SISTEMAS DE EVALUACIÓN



# I. FORTALECER LA FASE DE DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

El fortalecimiento de los procesos de la fase de diseño de la evaluación es vital para la mejora del uso de las evaluaciones.

Completar a tiempo un buen diseño de evaluación es fundamental para:

- (1) aprender acerca de la intervención y acotar las preguntas;
- (2) ahorrar tiempo y dinero en la evaluación,
- (3) garantizar la evaluación cumple con las necesidades del cliente,
- (4) mantener o establecer relaciones, no sólo con el cliente , sino también con los principales interesados,
- (5) garantizar que la evaluación se centra en las preguntas para obtener la información necesaria y suficiente, más que en la recopilación de demasiados datos que posteriormente no se pueden utilizar. (Morras Imas & Rist, 2009)

## 2. MEJORAR LA CALIDAD DE LA EVALUACIÓN Y DE LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN

La calidad es fundamental para garantizar la credibilidad y la utilidad de las evaluaciones. La calidad ha de darse tanto en la gestión como en la ejecución de la evaluación.

**La calidad en la gestión de la evaluación** se manifiesta en

- (1) la clarificación del interés, la motivación y el propósito de la evaluación,
- (2) la integración y apertura de actores implicados en entornos proactivos,
- (3) el diseño realista de los términos de referencia, equilibrando las preguntas de evaluación con el precio y el coste evaluativo,
- (4) la independencia y objetividad en el control a los evaluadores, evitando sesgos de uno otro signo y
- (5) el diseño y seguimiento de la respuesta de gestión.

## 2. MEJORAR LA CALIDAD DE LA EVALUACIÓN Y DE LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN

**La calidad en la ejecución de la evaluación se manifiesta en:**

- (1) el uso preciso y adecuado de los estándares o criterios de evaluación,
- (2) la presentación de hallazgos y evidencias y
- (3) el análisis profesional,
- (4) la coherencia de las conclusiones con los resultados de la evaluación y
- (5) recomendaciones de la evaluación realistas.

### 3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Es clave el desarrollo de diferentes estrategias y tácticas para mejorar la comunicación de resultados.

Sin embargo recordemos que los productos de una evaluación, y la información evaluativa en general, tienen un interés potencial para públicos diversos.

En una situación ideal, se debería comunicar a cada público un producto evaluativo adaptado a sus necesidades particulares de información.

Es por tanto clave que la política de comunicación de evaluaciones sea clara sobre la personalización y adaptación de productos evaluativos.

# USO INSTRUMENTAL Y CONCEPTUAL – PRIMERAS ETAPAS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN



# COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

## FACTORES A CONSIDERAR EN LAS ESTRATEGIAS DE DIFUSION

El público - ¿quién recibirá esto? ¿Cuáles son sus necesidades especiales?

Justificación - ¿Por qué se hace esto? ¿Qué espera lograr?

Contenido - ¿Qué tipo de información que contienen?

Finalidad / uso - ¿Por qué es necesario? ¿Para qué podría ser utilizado?

Sincronización - ¿Cuándo será esto completarse? ¿Cuándo va a ser distribuido?

Desarrollo - ¿Qué más hay que hacer antes de que esto se haga?

Problemas especiales / restricciones - ¿Qué otra cosa es única en esto - tiene que ir acompañada de otra información? ¿Existen ciertos requisitos para acceder o entenderlo?

Distribución - ¿De qué manera va a ser distribuido? ¿Serán diferentes personas? ¿distribuirán o recibirán de manera diferente?

Preocupaciones especiales - ¿Cuáles son las limitaciones de este formato?

Fuente (Hallam & Bonino, 2013)

# DIFUNDIR EFICAZMENTE LOS HALLAZGOS

## **Nuevas maneras de comunicar los hallazgos de una evaluación**

1. Fichas resumen o notas sobre investigación/políticas. Un documento más corto tiene más posibilidades de ser leído que un informe completo.
2. Cuadros de hallazgos. Existe el riesgo de simplificar, pero presentar los datos brutos puede servir para comunicar con fuerza vuestros mensajes.
3. Fichas de puntuación y registros para un seguimiento en tiempo real.
4. Informes interactivos, páginas web interactivas o aplicaciones web (e.g. <http://www.ushahidi.com/>).
5. Fotodocumentales, historietas, información gráfica, ilustraciones.
6. Los blogs pueden utilizarse en el proceso de evaluación, y también para debatir.
7. Informes multimedia en video.

Fuente: O'Neil, 2012

## 4. EL CIERRE DE LA EVALUACIÓN COMO TALÓN DE AQUILES

Algunos de los medios más importantes de asegurar un correcto cierre de la evaluación son (Hallam & Bonino, 2013):

- a. La respuesta de gestión a la evaluación. La respuesta de gestión y su seguimiento de las evaluaciones son esenciales para mejorar el impacto de la evaluación.
- b. Llevar a cabo meta-evaluaciones, síntesis de evaluación, meta-análisis y evaluaciones de las recomendaciones.

Las evaluaciones individuales pueden tener una contribución útil, pero **los efectos y los beneficios de las evaluaciones son acumulativos, y la utilización de las evaluaciones por parte de los mandatarios y por los actores implicados, tienden a aumentar si hay una acumulación y secuencia de evaluaciones.**

# EL GOBIERNO Y LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN

Los puntos anteriores son facilitados con la existencia de las figuras o personas responsables de:

- (1) la gestión de la evaluación,
- (2) la gestión del conocimiento de la evaluación,
- (3) el seguimiento conjunto de la evaluación (por medio de un comité de seguimiento o de referencia)

La creación de un comité de seguimiento de la evaluación, en el que estén implicados los usuarios directos de la evaluación, asegura gran parte de los apartados anteriores, facilitando el diseño, la participación y la calidad. Si bien es cierto que la participación real de los implicados en dichos comités no es fácil.

# REALIZAR META-EVALUACIONES, EVALUACIONES DE SÍNTESIS, METAANÁLISIS Y REVISIONES DE RECOMENDACIONES

## **El aumento de la utilización de los hallazgos de la evaluación en el PMA**

El PMA ha puesto muchos recursos y esfuerzos para mejorar el impacto que obtiene de sus evaluaciones, centrándose en los procesos de post-evaluación para aumentar el acceso y la utilización de las evidencias relevantes y oportunas de las evaluaciones:

Llevó a cabo síntesis de revisiones y evaluaciones a nivel de país para conectar con los procesos de toma de decisiones en el país tales como el desarrollo de una nueva estrategia de país.

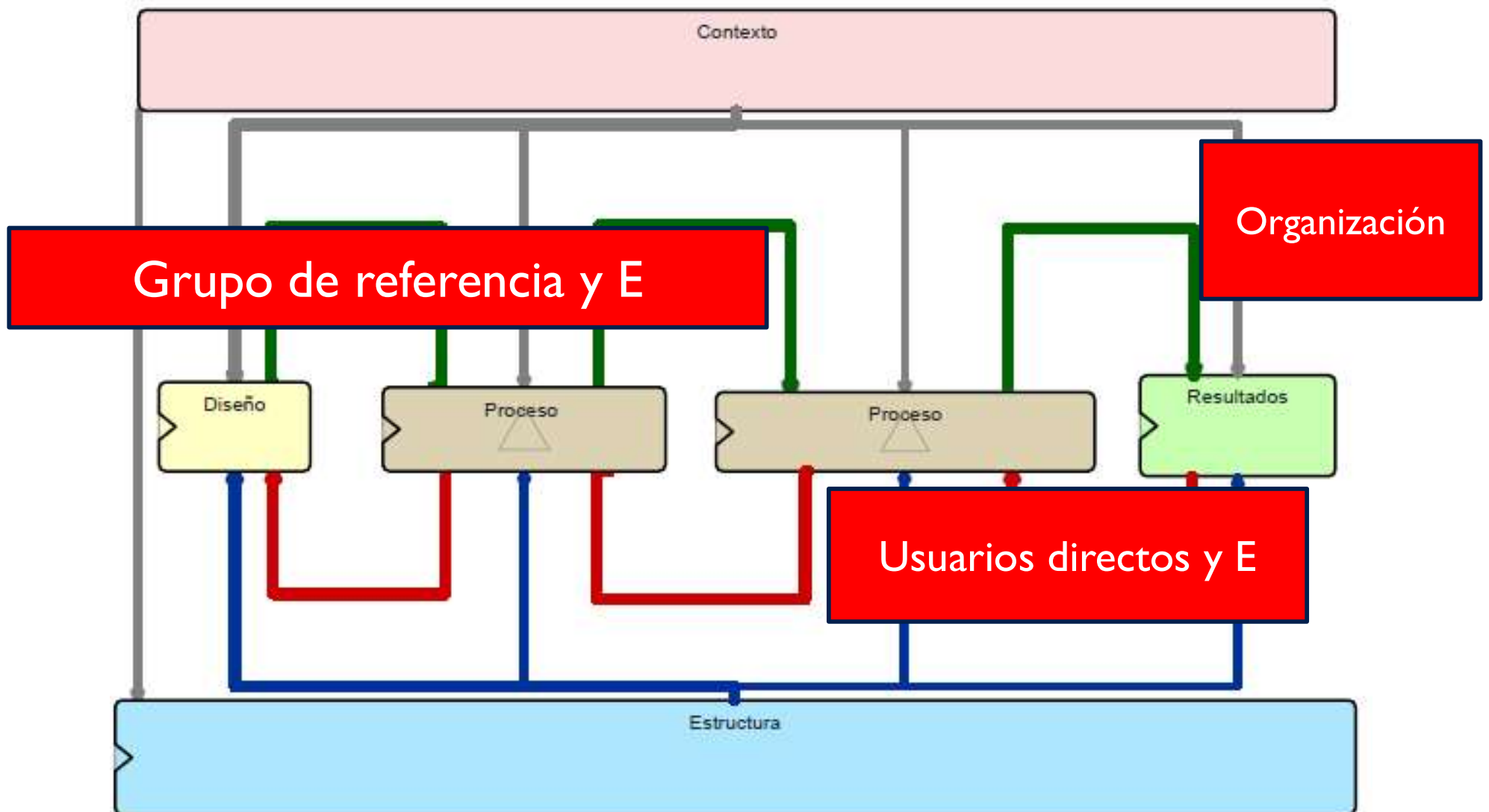
La Síntesis de País de Etiopia, por ejemplo, aprovechó 16 evaluaciones y estudios y presentó lecciones claves de las experiencias pasadas en el mismo marco, como se requería para elaborar la futura estrategia de país.

Estas lecciones citaban los informes de origen, y así se facilitaba la posibilidad de una lectura complementaria. Esto ha sido un éxito en las oficinas país.

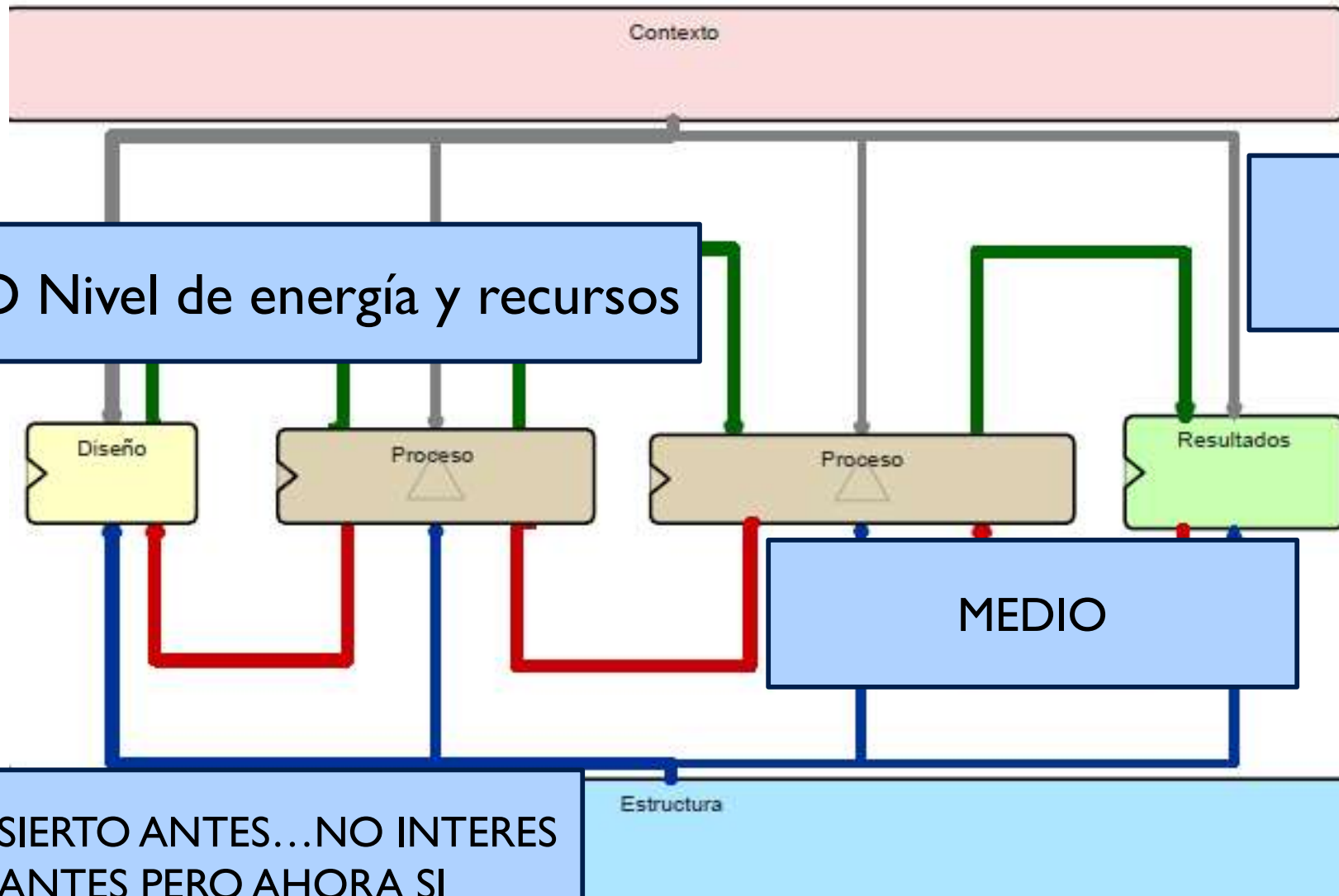
# ANALICEMOS POR QUE NO CONSEGUIMOS EL CRIMEN PERFECTO DE NUEVO...

- Falta de motivación - liderazgo – usuarios
- Pérdida de oportunidades
- Falta de medios

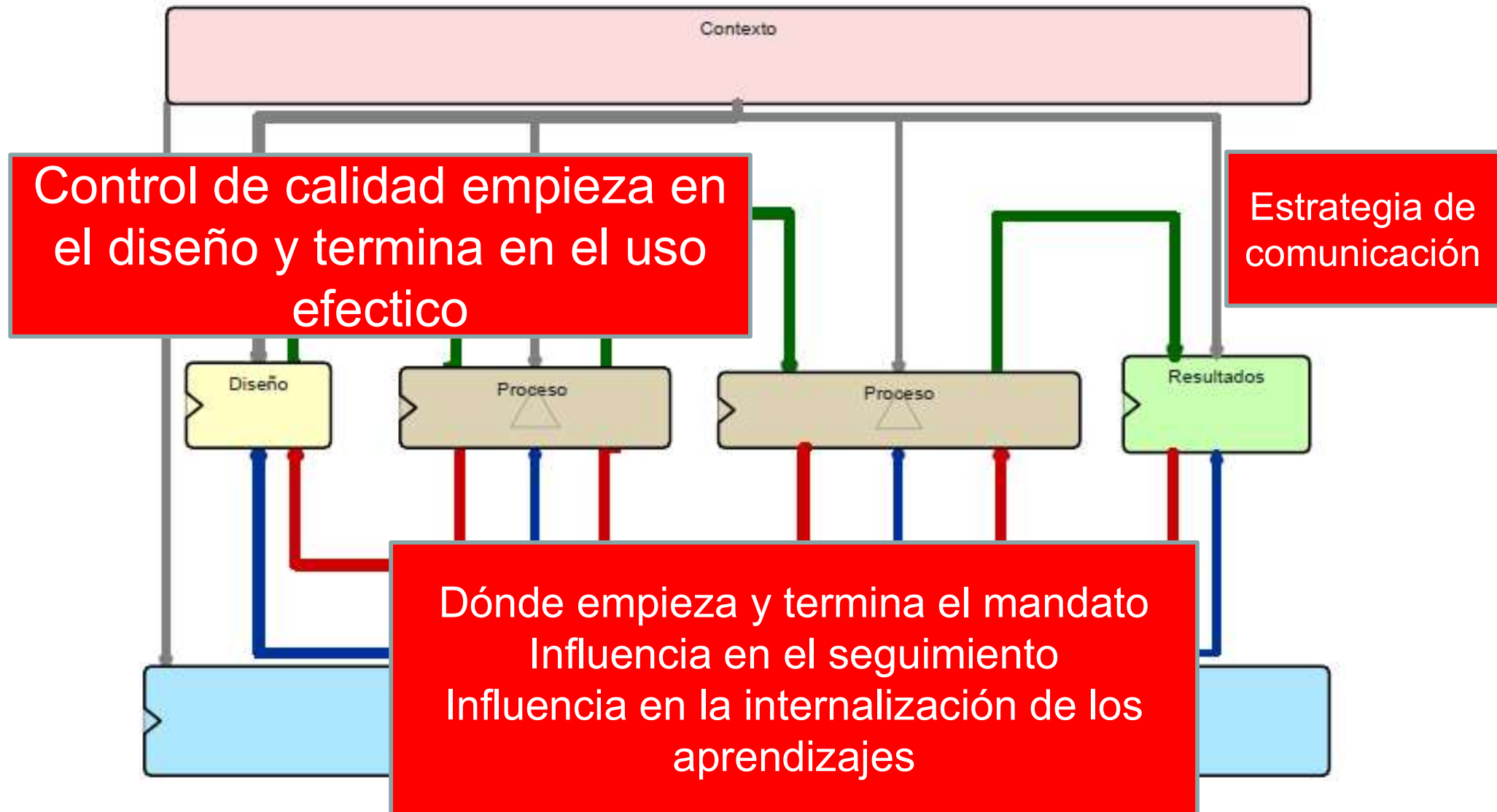
# USUARIOS TEORÍA DE PROGRAMA DE LA EVALUACIÓN



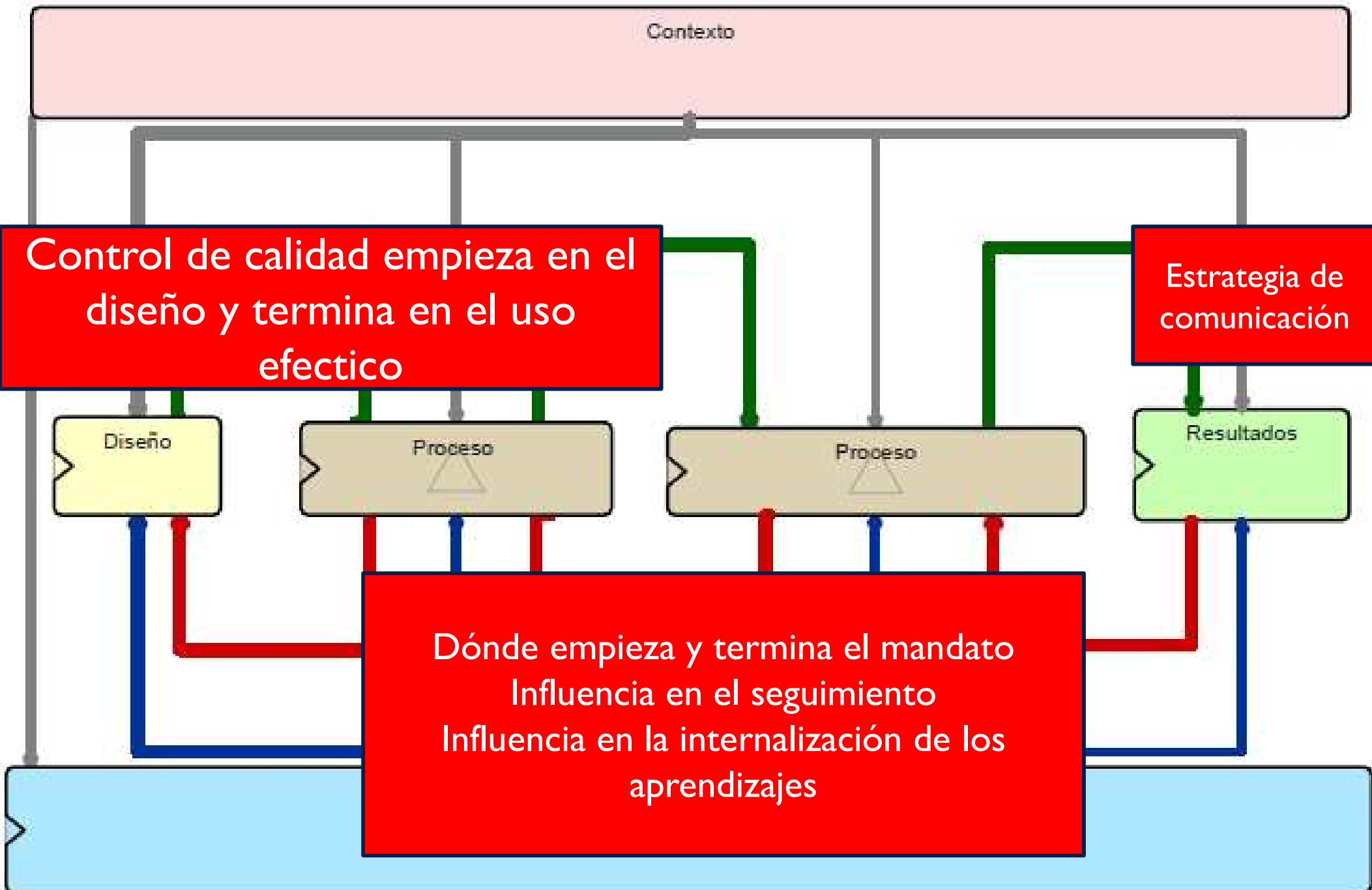
# NIVEL DE INTERÉS DE LAS PARTES IMPLICADAS



# CONTROL DE CALIDAD DE TODO EL PROCESO



# CONTROL DE CALIDAD DE TODO EL PROCESO



# PRINCIPIOS Y VALORES QUE FACILITAN LA EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE APRENDIZAJE

Aunque las ventajas del aprendizaje en la evaluación *parecen evidentes*, en la práctica no se dan.

Existen algunas condiciones y requerimientos organizacionales, determinantes como factores de éxito para el intercambio de conocimiento:

- Respeto por la diversidad ideológica
- Confianza
- Libertad para trabajar
- Actitud positiva
- Diálogo
- Toma de decisiones horizontal
- Apertura a la crítica
- Pasión por el aprendizaje
- Identificación de espacios comunes
- Compromiso personal
- Multidisciplinariedad
- Trabajo en grupo
- Apertura y flexibilidad para organizarse

# MEJORA DE LA CULTURA DE APRENDIZAJE Y EVALUACIÓN

Temas comunes y recurrentes :

- (1) disminuir la percepción de la evaluación **como crítica**;
- (2) utilizar personal tanto **interno como externo**;
- (3) darle una nueva imagen a la evaluación y a la GC;
- (4) ser **flexible**;
- (5) crear incentivos adecuados;
- (6) crear y **apoyar estructuras organizativas** que promuevan la evaluación-campeones del cambio;
- (7) garantizar los **recursos adecuados**, financieros y humanos.

# BARRERAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE APRENDIZAJE



Organizaciones Tradicionales

Jerarquías rígidas con organigramas piramidales

Liderazgo impositivo

Poca socialización de la cultura organizacional

Falta de definición y levantamiento de funciones

Carencia de plan carrera

Individualismo

# CONTRIBUYENDO AL USO DE LA EVALUACIÓN / GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y AL APRENDIZAJE CORPORATIVO

Abriendo la caja negra de la teoría de la programa un proceso evaluativo.

## Contexto y Estructura Evaluativa

En ciertos contextos y estructura de evaluación – el uso simbólico y retórico tienen sentido ... no puede darse otro tipo de uso.

1. Demasiada presión externa o ninguna presión externa
  - a. Prácticas sociales - Rendición de cuentas
  - b. Ventana Política - Economía política – La polarización y la ideología
2. Disposición interna para evaluar o NO evaluar – los campeones, el liderazgo, el compromiso, la motivación y la capacidad.
3. Tipo de adopción coercitiva, mimético o normativa, implican diferentes usos y prácticas evaluativas

# CONCLUSIONES

Contribuyendo al uso de la evaluación y gestión del **conocimiento** y al **aprendizaje corporativo**

**TRAS ABRIR** la caja negra de la teoría de la programa un proceso evaluativo

- Ser conscientes del tipo de contexto y estructura en relación al uso
- Encontrar una explicación al mal uso o al no uso de las evaluaciones
- Pensar en los diferentes tipos de uso
- No quedarnos en el uso instrumental -táctico
- Dar valor al uso de proceso y al uso conceptual / mejora social - estratégico/político

# CONTRIBUYENDO AL USO DE LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y AL APRENDIZAJE CORPORATIVO

**TRAS ABRIR** la caja negra de la teoría de la programa un proceso evaluativo

## **Diseño de la evaluación**

- El dilema de la cantidad vs calidad
- Recursos para la participación y el seguimiento

## **Proceso de la evaluación**

*La apropiación y la mutua responsabilidad en/para el uso de proceso*

- La motivación y la capacidad para la participación en el Grupo de Referencia / de Seguimiento
- Necesidad de una mayor integración, incluso a costa de perder cierta independencia – El primo pobre / el Seguimiento
- Control de calidad por supuesto pero de todo el proceso – diseño proceso y resultados, respuesta de gestión y seguimiento

# CONTRIBUYENDO AL USO DE LA EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y AL APRENDIZAJE CORPORATIVO

## Proceso de la evaluación

- Gestión de Evaluación – equilibrio entre el uso, el rigor, la credibilidad y la independencia
- Fomento de la confianza y la responsabilidad mutua y aprendizaje

## Resultados de la evaluación

- Las estrategias de difusión e influencia + valoración de las estrategias de difusión y seguimiento
- Roles - Límites -gestores de la evaluación y gestores del conocimiento
- La gestión del conocimiento es una disciplina tan amplia como la evaluación

GRACIAS

—

CONTACT INFORMATION  
GOES HERE, CAN RUN SEVERAL  
LINES



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE