



**CEU**

*Instituto Universitario  
de Estudios Europeos*  
*Universidad San Pablo*



**Documento de Trabajo**  
**Serie CECOD**  
Número 29 / 2014

# **Estrategias cualitativas de evaluación en la Cooperación para el Desarrollo: viejos debates y nuevos retos**

---

**Carlos Rodríguez Ariza**  
**Rafael Monterde**



**CEU** | *Ediciones*

**Documento de Trabajo**

**Serie CECOD**

Número 29 / 2014

**Estrategias cualitativas de  
evaluación en la Cooperación  
para el Desarrollo:  
viejos debates y nuevos retos**

---

**Carlos Rodríguez Ariza y Rafael Monterde**



El Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD) está formado por dos instituciones: la FUNDACIÓN CODESPA y el Instituto Universitario de Estudios Europeos de la Fundación CEU San Pablo. El CECOD ha contado para la realización de este documento de trabajo con la co-financiación de la Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SGCID) del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación de España.

El CECOD es un centro de referencia en materia de cooperación internacional para el desarrollo, que tiene como objetivo fomentar el debate y contribuir al conocimiento e investigación en estos temas. Su actividad se basa en un modelo de colaboración entre diversas esferas de actuación social, como son la comunidad universitaria, la administración pública, las ONGD y el ámbito empresarial.

Serie CECOD de Documentos de Trabajo del Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo

**Estrategias cualitativas de evaluación en la Cooperación para el Desarrollo: viejos debates y nuevos retos**

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

© 2014, Carlos Rodríguez Ariza y Rafael Monterden

© 2014, Fundación Universitaria San Pablo CEU

© 2014, Fundación CODESPA

CEU Ediciones

Julián Romea 18, 28003 Madrid

[www.ceuediciones.es](http://www.ceuediciones.es)

Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD)

Julián Romea 22, 28003 Madrid

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

ISBN: 978-84-15949-73-2

Depósito legal: M-22778-2014

Maquetación: Imedisa

# ÍNDICE

1. Introducción .....	5
2. Nuevas tecnologías como herramientas de evaluación .....	6
2.1. Software y social media para análisis cualitativo .....	6
2.1.1. Analizando los datos utilizando un software especializado .....	7
2.1.2. Herramientas de software de propósito general .....	8
2.1.3. Social Media como herramienta cualitativa .....	9
2.2. Visualización de datos .....	10
3. Viejos problemas y enfoques en nuevos tiempos .....	15
3.1. Problemas aún de actualidad en evaluación cualitativa .....	15
3.1.1. Normas de Evaluación .....	15
3.1.2. Desarrollos impulsados por la práctica de la evaluación .....	16
3.1.3. Experiencia y competencia cultural en la evaluación cualitativa .....	16
3.2. Métodos mixtos .....	19
3.2.1. Cómo integrar métodos mixtos .....	20
3.2.2. Desafíos y oportunidades de los métodos mixtos .....	21
3.3. Aprender de los casos particulares: el muestreo intencional .....	23
4. Enfoques con orientación transformadora y enfoques sistémicos .....	25
4.1. Enfoques con orientación transformadora y uso de proceso .....	25
4.1.1. Evaluación participativa .....	25
4.1.2. Evaluaciones colaborativas .....	26
4.1.3. Evaluaciones empoderantes .....	27
4.1.4. Evaluación transformadora .....	28
4.1.5. Evaluación durante el desarrollo (Developmental Evaluation) .....	28
4.1.6. Evaluación feminista y los enfoques de género en evaluación .....	30
5. Nuevos enfoques para nuevos tiempos .....	31
5.1. La innovación y las nuevas herramientas en la evaluación del desarrollo y la ayuda. ....	31
5.1.1. La innovación en la evaluación del Desarrollo y la Cooperación Internacional .....	31
5.1.2. Recuento de Resultados .....	32
5.2. Evaluación de la complejidad .....	33
6. Referencias .....	37



# 1. Introducción

A nadie escapa que lo cualitativo está presente en la práctica totalidad de los procesos evaluativos. Incluso se podría afirmar que es una dimensión consustancial a la evaluación, entendida ésta como una actividad en la que una de sus funciones principales es otorgar *valor* a lo acontecido. A pesar de que el nacimiento de la evaluación como actividad profesional se sitúa en un contexto en el que lo cuantitativo y lo objetivable eran requisitos *sine qua non*, pronto disciplinas de las ciencias sociales como la sociología o la antropología prestan a la evaluación tanto paradigmas como aparato metodológico cualitativo/interpretativo, y con ello expanden sus posibilidades de desarrollo.

Las condiciones reales de trabajo en buena parte de los procesos de evaluación —muy especialmente en el sector de la Ayuda al Desarrollo— ha generado un espacio de oportunidad para la incorporación de métodos y técnicas cualitativas de manera normalizada. Sin embargo, este proceso se ha llevado en muchas ocasiones sin las consideraciones técnicas que éstas requieren. Así, “lo cualitativo” se ha rodeado en la práctica de etiquetas inadecuadas como “sencillo”, “económico”, como aquello que se hace “porque no hay más remedio”, como segunda opción porque “lo cuantitativo —que es lo más riguroso— es inviable técnica y/o económicamente”, y un largo etcétera.

Lamentablemente, en demasiadas ocasiones se observa un doble discurso en este sentido. Por un lado, en defensa de lo cualitativo como un mejor modo de aproximarse, poner en valor y aprender de los procesos evaluados. Pero por otro, asumiendo los prejuicios anteriores y considerando que con los escasos recursos disponibles en muchas evaluaciones (en términos de tiempo, fondos, información disponible o accesible) y las motivaciones de la evaluación (que casi siempre acaban cayendo en la rendición de cuentas, algo en la mejora de procesos y muy poco en el aprendizaje organizacional) lo único aplicable es un mal llamado “enfoque cualitativo” de evaluación.

Si a ello unimos la vuelta al viejo (y maniqueo) debate sobre lo cuantitativo y lo cualitativo como antagónicos en evaluación, como estrategias estancas en las que lo que se hace con una no se puede hacer con otra, nos encontramos en un escenario a priori poco motivador para la innovación y la mejora. Un escenario en el que perdemos muy buenas oportunidades. No deja de sorprendernos cómo discursos ampliamente superados desde hace décadas vuelven a instalarse en algunos espacios profesionales: sin quitar ni una pizca de la enorme importancia que tienen como herramienta de análisis, el *remake* de los experimentos aleatorizados y la polémica alrededor de su aplicación sobre grandes programas públicos en países en desarrollo es una buena muestra como en la comunidad evaluadora todos hemos estado equivocando el foco en algunos debates de la última década.

En el presente documento intentamos hacer una reflexión en este sentido, desde nuestra práctica en evaluaciones pero intentando también incorporar diferentes discursos y experiencias relacionadas con lo cualitativo que en la actualidad se están poniendo sobre la mesa. Así, incorporamos algunas ideas frescas de referentes en evaluación cualitativa como Michael Quinn Patton o Bradley Cousins, así como nuevos nombres con nuevas propuestas que están realizando significativos aportes al debate como Patricia Rogers o Jane E. Davidson.

## 2. Nuevas tecnologías como herramientas de evaluación

Aunque vamos a hacer un amplio desarrollo de aspectos relacionados con la tecnología, vale la pena señalar previamente que lo más importante para el uso de la tecnología, para o en la evaluación, es el desarrollo del pensamiento evaluativo previo. La tecnología puede facilitar ciertos procesos pero no siempre puede resolver qué procesos queremos realizar. Para el uso óptimo de estas tecnologías se necesita de aptitudes y actitudes personales, estrategia y liderazgo analítico. Una buena referencia a este respecto podemos encontrarla en Miles y Huberman (1994). Así, el complemento de un profundo pensamiento evaluativo con el uso de tecnologías como herramientas de evaluación puede generar interesantes sinergias. En este apartado vamos a desarrollar algunas tendencias en auge.

### 2.1. Software y social media para análisis cualitativo

En estos momentos, en nuestro contexto de evaluación el gran desafío no es tanto “cómo hacer” el análisis cualitativo, sino “qué hacer”, qué estrategias de análisis cualitativo elegir y utilizar, en el proceso de evaluación (estrategia, diseño, ejecución y validación). En demasiadas ocasiones en nuestro sector no se analiza con el rigor suficiente la información primaria que se genera, cuyas fuentes son básicamente entrevistas y grupos focales, así como documentación normativa, programática y administrativa. Ese rigor permite, por ejemplo, crear una trazabilidad entre la respuesta a las preguntas evaluativas y las evidencias que dan respuesta.

Aunque en nuestro país -y en particular en este sector— todavía es necesario el fortalecimiento de ciertas habilidades en esa dirección, lo cierto es que el “contexto”, el liderazgo o incluso ciertas “prácticas” son en realidad limitantes más importantes. Como consecuencia, las capacidades (gestores y equipos de evaluación, tiempos y financiación) no siempre contribuyen a que realice este tipo de análisis y las estrategias de análisis con las que se cuenta en la práctica suelen ser poco diversas.

Las características y capacidades del software se han ampliado en gran medida, pero la curva de aprendizaje sigue siendo un reto: en realidad aunque existen las herramientas, en estos momentos no se aprovecha todo su potencial, más por falta de capacidad técnica que por razones financieras. Por “capacidad técnica” no nos referimos tanto al dominio de la tecnología en primer lugar, sino más bien al dominio de las estrategias de análisis cualitativo.

También hay confusión cuando se piensa que el software en sí “analiza” los datos cualitativos, cuando en realidad no lo hace. El software es principalmente una herramienta de gestión de datos. En este tipo de análisis se hace más patente, si cabe, que todavía el ser humano tiene un papel clave en el proceso: organizar, interpretar y dar significado a partir de los datos. Esto, si bien aplica tanto a cuantitativa como a cualitativa, es especialmente importante en esta última ya que ésta tiene una carga interpretativa mucho mayor.

No obstante lo anterior, el uso de software de análisis cualitativo de datos presenta importantes ventajas para la tarea evaluativa:

- a) Aligerar pesadas cargas mecánicas, ahorrando tiempo
- b) Ser capaz de hacer frente a grandes cantidades de datos cualitativos, al dar una mayor flexibilidad

- c) Mayor validez y trazabilidad la investigación cualitativa
- d) Por otra parte, entre los retos principales en esta línea podemos destacar los siguientes:
- e) Procesos cada vez más deterministas y rígidos, privilegiando la codificación y métodos de recuperación
- f) Cosificación de datos, aumentando la presión sobre los evaluadores a centrarse en el volumen y la amplitud y no en profundidad y significado
- g) El tiempo y la energía gastada para aprender a usar los paquetes informáticos
- h) El aumento de la comercialización
- i) La distracción de la verdadera labor de análisis.

Los evaluadores han de considerar las capacidades del paquete informático, su propia alfabetización informática y el conocimiento del paquete, o el tiempo necesario para adquirir estas habilidades, y la idoneidad la aplicación para su evaluación. La inteligencia y la integridad que un evaluador aporta al proceso de investigación también deben ser utilizadas en la elección y utilización de las herramientas y procesos analíticos. Los evaluadores deberían ser tan críticos con los enfoques metodológicos para el uso de software de análisis cualitativo de datos, como lo han sido en la adecuación entre la pregunta de investigación, métodos y diseño de la investigación.

Las herramientas profesionales más populares<sup>1</sup>, como como NVivo o Atlas.ti, permiten al evaluador cuestionar sus datos a un nivel particular. Esto puede, a su vez, mejorar el rigor del proceso de análisis mediante la validación (o no) de algunas de las propias impresiones del evaluador sobre sus datos. Sin embargo, el software es menos útil en términos de abordar cuestiones de validez y fiabilidad de los temas que surgen durante el proceso de análisis de datos, ya que es complejo que el programa capture la forma fluida y creativa en la que estos temas surgen. Es importante que los evaluadores reconozcan el valor de ambas herramientas (manuales y electrónicas) para el análisis y gestión de datos cualitativos, y no den superioridad a uno sobre el otro, sino que se mantengan abiertos a hacer uso de las ventajas de cada uno. (Johnson, 2000)

Las aplicaciones de software especializadas tienen un gran valor añadido si se tienen al alcance y se aprende a dominarlos. Sin embargo, en ocasiones esto no es posible y se hace necesario disponer de alternativas para apoyar total o parcialmente el proceso. Sin olvidar la idea de que el mayor reto del análisis no es “cómo hacer” sino “qué hacer”, a continuación mostramos algunas ideas prácticas.

### 2.1.1. Analizando los datos utilizando un software especializado<sup>2</sup>

El análisis de los datos es a veces el eslabón débil de un plan de evaluación. Responder a las preguntas clave de la evaluación requiere un análisis profundo, lo que necesita las herramientas adecuadas. Existen software especializados para el análisis de datos, tales como:

---

<sup>1</sup> El proyecto CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis) ofrece interesantes análisis sobre todas las opciones de herramientas de software de análisis cualitativo disponibles en la actualidad. Una comparativa sobre los citados en este documento y otros puede consultarse en Lewins, A. y Silver, C. (2009), Choosing a CAQDAS package. Working Paper (disponible en <http://www.surrey.ac.uk/sociology/research/researchcentres/caqdas/support/choosing/index.htm>)

<sup>2</sup> Basado en Herft (2013) [http://betterevaluation.org/blog/analyzing\\_data\\_using\\_common\\_software](http://betterevaluation.org/blog/analyzing_data_using_common_software)



- 1) SPSS / SAS / R: originalmente diseñados para el análisis de datos principalmente cuantitativos, estos paquetes incorporan funcionalidades del denominado text mining o tratamiento estadístico de objetos de texto. Así, mediante estas herramientas se automatiza la codificación y se buscan patrones, clusters de términos, etc. Puede ayudar a hacer trabajo pesado y puede simplificar en extremo el análisis. Sería una primera “fuerza bruta” cuando se tiene mucha información, para despejar lo superfluo y lo necesario. Los dos primeros son productos muy maduros pero con licencia propietaria, lo que puede implicar altos costes de adquisición y mantenimiento. Por su parte, R es un lenguaje de análisis de datos muy popular, con licencia abierta GNU General Public License. Su enfoque voluntario y colaborativo en el desarrollo de nuevas funcionalidades lo hace especialmente atractivo, si bien se requiere de ciertas habilidades técnicas que pueden suponer una seria barrera de entrada para un uso básico en evaluación.
- 2) NVivo, HyperRESEARCH, Etnograph, Atlas.ti: son los principales paquetes de análisis cualitativo de datos. Originalmente basados en texto, en la actualidad permiten el manejo de otros formatos documentales, tales como audio, imagen y video. La mayor accesibilidad a medios para el registro multimedia facilita su integración en un proyecto evaluativo. Si bien se han ido incorporando funcionalidades para la automatización de ciertos procesos de pre-tratamiento de datos, así como algunos algoritmos (análisis semántico, por ejemplo), el valor fundamental de estas herramientas radica en su potencial para el almacenamiento ordenado y bien catalogado de los datos disponibles para la evaluación. Esta tarea sigue siendo muy intensiva en trabajo personal.

En la práctica, ocurre que muchas organizaciones (y también consultores que realizan evaluaciones) o no tienen la capacidad técnica para sacarle partido a las aplicaciones o no cuentan con este software especializado, no pueden/quieren comprarlo, o una mezcla de las anteriores. Existen modos alternativos de realizar algunas de las principales funciones de estas herramientas a partir de software de propósito general, más extendido y por tanto más accesible. En su lugar se puede utilizar software disponible de forma generalizada: nos referimos principalmente a aplicaciones de proceso de textos y hojas de cálculo. No obstante, cabe recordar que con esas herramientas es más difícil sistematizar y automatizar ciertos procesos de preparación de datos y de posterior análisis que con las herramientas ad hoc. Asimismo, a pesar de tratarse de aplicaciones disponibles para el gran público, en determinados procedimientos de análisis es necesario un cierto dominio avanzado ya no tan generalizado, de forma que podamos emular las mismas rutinas que un software especializado hace de forma sencilla.

## 2.1.2. Herramientas de software de propósito general

Como hemos apuntado anteriormente, el uso de aplicaciones de propósito general contribuyen a una reducción del tiempo de aprendizaje, al tiempo que facilita la participación de socios, los beneficiarios o las unidades y equipos locales en el análisis de datos y la exploración de los hallazgos. Como contrapartida, además de no contar con algunas funciones específicas, cabe tener en cuenta que la delegación de parte del análisis aumenta los riesgos de errores.

En los siguientes apartados hacemos mención a ejemplos de aplicación con dos herramientas que suelen estar disponibles en la práctica totalidad de equipos de personas e instituciones: hoja de cálculo y procesador de textos<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Si bien los artículos en los que están basados algunos de estos comentarios emplean las conocidas aplicaciones Excel y Word de Microsoft, las ideas son perfectamente válidas para otras aplicaciones similares, tanto propietarias como de software libre.

## Uso de hojas de cálculo para el análisis de datos cualitativos en la evaluación

Una hoja de cálculo se puede utilizar para análisis de datos, la importación de conjuntos de datos y limpieza de datos (comprobación de la calidad de datos), la clasificación y organización, y que hacen el análisis numérico y gráfico. Lo anterior incluye la inserción y uso de tablas dinámicas para crear tablas de referencias cruzadas, la comprensión de los componentes y la terminología.

Excel puede ser utilizado para analizar datos cualitativos estructurados, como las respuestas a una entrevista estructurada o un cuestionario, donde tiene sentido analizar los datos pregunta por pregunta - resumiendo las respuestas a la pregunta 1 y la pregunta 2. Una forma alternativa de analizar los datos es caso por caso, en el que resume la respuesta de una persona a todas las preguntas.

Un enfoque similar podría ser usado para los datos no estructurados, como una entrevista semiestructurada o no estructurada, donde los problemas no están necesariamente dirigidos en el mismo orden, o cuando los datos se extraen de los informes, tales como la documentación del proyecto. (Eliot, 2013)

## El procesador de textos en el análisis de datos en la evaluación

Una aplicación de proceso de texto también se puede utilizar para el análisis de datos cualitativos, en especial para una codificación más detallada, incluyendo el desarrollo de las definiciones detalladas de los códigos, así como en el seguimiento de los comentarios y las ideas emergentes sobre los datos (Condie, 2013). También son posibles usos de codificación semi-automatizada, la creación de jerarquías de códigos, estadística del número de respuestas para cada código, y la anotación de texto (LaPelle, 2013)

### 2.1.3. Social Media como herramienta cualitativa

El auge de los medios sociales en todos los aspectos de la vida moderna es un sello distintivo de la era de la información. Las redes sociales se utilizan cada vez más, tanto para la recolección de datos como para la difusión y el intercambio de los resultados. La evaluación cualitativa está siendo influenciada por las oportunidades de las redes sociales, de forma que estas redes se convierten en una herramienta tanto para la recolección de datos, como para la comunicación de los resultados.

Durante la última década, el *seguimiento de redes sociales* se ha convertido en una herramienta clave que se utiliza para identificar, predecir y responder a la conducta del cliente, consumidor o público objetivo. Orientarse a la demanda, las posibles audiencias, los clientes, stakeholders, competidores, detractores o partidarios es clave para conseguir grandes resultados en relación a las campañas o los medios y redes sociales. Hay herramientas y plataformas web que ofrecen muchas formas para analizar, medir, visualizar y crear informes, al tiempo que para gestionar, medir y analizar sus iniciativas de las redes sociales.

Una iniciativa en el ámbito de la Ayuda al Desarrollo muy interesante en esta línea la encontramos en el Global Pulse<sup>4</sup> de Naciones Unidas. Se trata de un proyecto de innovación puesto en marcha por la Oficina Ejecutiva del Secretario General de las Naciones Unidas, en respuesta a la necesidad de más información

---

<sup>4</sup> Información disponible en: <http://www.unglobalpulse.org/>

en tiempo real para monitorear los impactos de las crisis socio-económicas globales y locales. La iniciativa Pulso Mundial está explorando cómo las nuevas fuentes de datos digitales combinadas con tecnologías de análisis en tiempo real pueden ayudar a los responsables políticos a comprender las vulnerabilidades emergentes. Predecir situaciones de crisis alimentaria en Indonesia a través de datos en la red social twitter, o caracterizar el comportamiento de la gente ante una inundación en México a partir de los registros de llamadas de teléfono móvil son algunas de las múltiples experiencias que se están llevando a cabo.

Sin embargo, si bien este tipo de aplicaciones presentan un atractivo importante, en la actualidad se sitúan todavía en una escala que supera el alcance habitual de la mayoría de intervenciones evaluadas. Cabría en este sentido progresar en la experimentación a pequeña escala, para comprobar si los datos disponibles en redes sociales permiten la extracción de información relevante de cara a una evaluación de una acción más específica y más localizada en tiempo y espacio. Asimismo, es importante recordar que si bien hablamos del uso de información normalmente libre o muy accesible, son necesarias ciertas capacidades técnicas para su manejo y posterior análisis, lo que a priori podría suponer también una barrera de entrada para muchas instituciones en la actualidad.

La cuestión de cómo podemos *mejorar la comunicación* con los destinatarios de nuestras evaluaciones es esencial para un proceso de evaluación, pero debido a la gran cantidad de herramientas de libre acceso, no hace falta ser un experto en comunicación para conseguir un gran impacto. Determinar qué herramientas son adecuadas para cada caso requiere una definición clara de los objetivos. Por supuesto, casi todas estas herramientas son interesantes, pero la pregunta sigue siendo —¿cómo elegir cuál utilizar? Una parte de esta decisión debe estar basada en el uso— quiénes son los usuarios previstos y cómo van a utilizar sus hallazgos o participar en la evaluación? El formato que se elija y las herramientas que utilicen deben estar determinadas por el tipo de influencia que desea que la evaluación tenga.

Dyer (2013) identifica hasta 50 herramientas diferentes para la recogida, el análisis y presentación de informes de datos en torno a los medios y redes de comunicación social: Se centra sobre todo en la presentación de informes sobre datos de los medios y redes sociales. Ofrece una bibliografía de herramientas anotada y ordenada alfabéticamente. La lista proporciona un breve resumen (incluyendo si la herramienta es gratuita) y enlaces con más detalles. Estas herramientas pueden filtrar los datos utilizando redes sociales, lo que le permite mejorar la cobertura y penetración en la evaluación.

## 2.2. Visualización de datos

La visualización de datos es cada vez más una competencia clave para los evaluadores. La evaluación cualitativa está incorporando rápidamente una gran variedad de técnicas y herramientas de visualización de datos. Aunque parezca nuevo, esta temática ha sido de interés para el campo de la evaluación durante una década y media. Una buena muestra de ello podemos encontrarla en la publicación de 2013 de dos títulos monográficos de la revista de la Asociación Americana de Evaluación "*New Directions for Evaluation*"<sup>5</sup> y la reciente creación de un Grupo de Interés (2013) sobre la visualización de datos en este colectivo, referencia internacional de las redes profesionales de evaluación. Dado este interés y los continuos avances tanto en software de visualización, potencia de procesamiento y capacidad de almacenamiento, la visualización de datos se ha convertido en un potencial valor añadido para la comunidad de evaluación que permite mejorar la forma en que diseña, analiza y comunica la información.

---

<sup>5</sup> Dos números de *New Directions of Evaluations* se dedican a *Data Visualization* (Números 139 y 140, otoño e invierno de 2013)

La visualización de datos es el proceso de representación gráfica de los datos con el fin de identificar tendencias y patrones que de otra manera serían confusos o difíciles de analizar. La visualización de datos sirve para varios propósitos, desde la previa comprensión de los datos disponibles hasta su análisis y muy especialmente la comunicación a una amplia gama de grupos de interés.

La elección de qué tipo de gráfica o visualización utilizar depende en gran medida de la naturaleza de las variables que se tenga: variables relacionales, comparativas, basadas en el tiempo, etc. Según Kosara (2007)<sup>6</sup>, La visualización de datos puede ser definida según tres criterios:

- 1) Es un proceso que se apoya indistintamente en datos cualitativos o cuantitativos
- 2) Los resultados son una imagen representativa de los datos en bruto
- 3) La representación es entendible por las destinatarios
- 4) El producto final es compatible con la exploración, el examen, y la comunicación de los datos

Aunque estos criterios pueden parecer evidentes, en la práctica se necesita una consideración cuidadosa y su aplicación sistemática para alcanzarlos. El primer criterio, basado en datos cualitativos o cuantitativos, es el más sencillo de lograr, porque durante una evaluación a menudo reunimos varias formas de datos que pueden potencialmente ser visualizados. Se mantiene el criterio amplio de datos porque los datos cuantitativos y cualitativos pueden tomar muchas características y atributos. Los datos cuantitativos pueden incluir elementos de coordenadas geográficas, la codificación cuantificada, diversas características demográficas, y otra serie de valores en base numérica. Los datos cualitativos también pueden tomar la forma de entrevistas transcritas, conversaciones grabadas, imágenes, vídeo, o dibujos a partir de eventos, procesos y resultados. Cada uno de estos tipos de datos requiere de enfoques únicos y métodos de visualización para optimizar el conocimiento que contienen.

El segundo criterio es un recordatorio para examinar los datos con cuidado, de forma que podamos asegurar que la amplitud y el alcance de la visualización no omita información importante, no sobrerrepresenta ciertos datos, y que la visualización refleja con precisión la información contenida en los mismos. Tener este conocimiento en mente durante todo el proceso de desarrollo de la visualización puede ayudar a priorizar los elementos de diseño de visualización, de manera que su mensaje refleje lo que en realidad está en los datos. Este criterio es también un recordatorio importante para poder trazar una manipulación intencionada de la visualización que puede dar lugar a malentendidos.

Finalmente, en relación a la legibilidad, que ayuda en la exploración, el examen, y la comunicación, pueden utilizarse varios métodos, que varían en alcance y propósito. Todos requieren que el evaluador considere la audiencia para elaborar una visualización que debe ser atractiva y clarificadora. Lograr este objetivo es importante para convertir los datos en conocimiento.

## Usos Actuales de Visualización de Datos en Evaluación

Las etapas iniciales de una evaluación, tienen que ver con la comprensión y obtención de puntos de vista sobre el objeto evaluado, su historia, las actividades, las partes interesadas y, en general el contexto en el cual opera el

---

<sup>6</sup> En Azzam et al (2013)

programa. Cuando se recopila esta información se pueden utilizar técnicas de visualización cualitativas, tales como el registro gráfico<sup>7</sup> o modelos conceptuales interactivos<sup>8</sup>, para obtener información de una manera visual interactiva que fomenta la discusión entre las partes interesadas.

Por otra parte, el diseño visual de las herramientas de recolección de datos y el uso de métodos de recopilación que faciliten la visualización contribuyen significativamente a mejorar la calidad de la información que recopilamos. Las consideraciones de diseño gráfico como la posición, el espacio en blanco, simetría, influyen en la recopilación de datos en las encuestas. Elementos importantes en las encuestas son, por ejemplo: (a) el espaciado desigual entre las opciones de respuesta hacía que se destacase de los demás; (b) los grandes cuadros de texto para respuestas abiertas que conducen a respuestas más largas y generaron más temas durante el análisis.

Con frecuencia, la información recopilada en la evaluación a partir de muchas fuentes<sup>9</sup>, se reduce a un solo valor numérico, tal como una puntuación media, o a fragmentos de frases que se utilizan para transmitir conclusiones acerca de la efectividad de un programa. Durante la etapa de análisis de la evaluación se necesita tener acceso a los detalles visuales, conectar diferentes tipos de información, identificar las desviaciones interesantes y patrones, y explorar la información desde múltiples perspectivas o niveles. Haciendo esto se mejora la trazabilidad y coherencia de los datos, incluyendo sus fortalezas y limitaciones, y permite que el evaluador detectar valores atípicos que pueden advertir de inconsistencias en cómo se introdujeron o apuntar a efectos inesperados del programa en un situaciones particulares.

Sin embargo, la función más extendida de la visualización es, sin duda, la comunicación, donde la juega un papel crítico en la difusión de los resultados de la evaluación. Por medio de la visualización de datos se puede involucrar a los participantes del programa mediante el aumento de su capacidad de entender los datos y participar en el proceso de evaluación. Mapas colaborativos, modelos lógicos y representaciones gráficas pueden facilitar la comprensión de los resultados y sus implicaciones al describir las actividades de un programa de una manera concisa y clara. Las visualizaciones interactivas bien diseñadas para información y participación de la comunidad ayudan a que los interesados respondan a preguntas y ayuden a la definición de las variables y la interpretación de los resultados.

Además de la tradicional presentación de informes, donde la visualización de datos es de forma narrativa, están empezando a surgir nuevos métodos, como la infografía o los comics. Otro ejemplo, los nuevos enfoques han llevado la visualización de diagramas de bucle causal como una forma de representar la retroalimentación en los sistemas complejos.

## Tendencias futuras

El desarrollo de la visualización de datos ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años. Esto se debe por un lado al aumento del interés e influencia de las tecnologías de la información sobre nuestras vidas y cultura, y por otro a la mayor disponibilidad de fuentes en línea para datos y visualización, así como en parte debido también a una mayor interactividad que ha surgido a través de la generalización de dispositivos táctiles. Como afirman Azzam y otros (op. cit.) *“Esto continuará y la tendencia será hacia la participación activa de las*

---

<sup>7</sup> Registro gráfico podría ser descrito como un forma mejor rígida de desarrollo de la teoría del programa o modelo lógico, pero que nos cuenta una historia del programa, de dónde viene, dónde está y a dónde va (Azzam, Evergreen, Germuth, & Kistler, 2013, pág. 14)

<sup>8</sup> Los modelos conceptuales interactivos permiten al evaluador crear múltiples niveles para comprender la intervención desde la más general a lo más detallado. (Azzam, Evergreen, Germuth, & Kistler, 2013, pág. 14)

<sup>9</sup> Fuentes como encuestas, entrevistas, grupos de discusión, bases de datos, imágenes, videos...

*partes interesadas en el proceso de visualización y la necesidad de que los evaluadores de facilitar ese compromiso. Prevemos que las partes interesadas se harán más acostumbrado a interpretar, crear e interactuar con las visualizaciones de datos”.*

En el futuro, tendrán mayor relevancia las visualizaciones que tengan en cuenta múltiples puntos de vista sobre las intervenciones. Los avances en las aplicaciones de software de visualización están disponibles para el uso público y a menudo sin costo financiero. Por ejemplo, programas como ManyEyes, Tableau Public, y Gapminder ahora proporcionan servicios basados en web que permiten a los usuarios subir datos para visualizaciones personalizadas. Estas tendencias, cuando sean adoptadas por los actores implicados, es posible que obligue a ser más transparentes acerca de los datos que recolectamos, al aumentar la demanda y la validación de datos en bruto<sup>10</sup>.

**La interactividad** es también parte de esta tendencia, y va a aumentar su importancia futura. Si las visualizaciones de datos están diseñados para llamar la atención, el software debe hacer uso de métodos para mantener esa atención. *La capacidad de profundizar en los datos y personalizar la información* parece ser el siguiente paso en la visualización de datos (capacidad de “estar a un clic de ver que los datos desagregados o desglosados”). Algunos programas de software como Tableau, Spotfire, y JMP de SAS, por ejemplo, ya lo permiten. Sin embargo, la curva de aprendizaje para la manipulación de los nuevos programas de software pueden ser muy altas y costosas. Las herramientas tendrán que encontrar un equilibrio entre la familiaridad (homogeneidad) y capacidad de personalización (heterogeneidad).

## Desafíos

Los evaluadores y los usuarios finales de las visualizaciones de datos también deberían tener en cuenta lo que la visualización de datos no puede hacer. Existen varias limitaciones o precauciones a tener en cuenta:

- 1) La primera limitación se refiere a cuestiones relacionadas con la **causalidad**. Uno de los principales propósitos de la visualización de datos es ilustrar las relaciones causales. Sin embargo, las visualizaciones pueden engañarnos y llevarnos a pensar que existen relaciones causales cuando en realidad no es así. Si ver es creer, visualizar datos puede perpetuar errores o falacias a partir de estadísticas cuestionables, tales como correlaciones engañosas.
- 2) El segundo reto es la **fiabilidad de los datos y la información**. La base de cualquier visualización son los datos utilizados como base y punto de partida. Si los datos contienen valores perdidos o muestras no representativas, entonces es responsabilidad del evaluador reconocer claramente esas limitaciones a través de la utilización de notas u otros indicadores para evitar confundir a las partes interesadas. Aunque los informes narrativos pueden integrar más fácilmente advertencias, explicaciones de los niveles de confianza, y declaraciones de los niveles de significación, tal declaración de incertidumbre no es tan fácil que se dé en una visualización de datos.
- 3) El tercer reto está relacionado con la **introducción de las visualizaciones nuevas o poco conocidas** por los interesados. La mayoría de los implicados en las evaluaciones tienen poca familiaridad o habilidad con el diseño gráfico y el arte. La tecnología ha hecho la visualización más accesible para las personas sin profunda

---

<sup>10</sup> Esta predicción acerca de la transparencia ya se está convirtiendo en una realidad en Estados Unidos, donde se ha financiado y establecido data.gov, cuyo objetivo es crear un repositorio global de datos que se puede acceder, descargar, y se analiza por cualquier ciudadano preocupado interesado en temas que van desde la salud hasta la política ambiental.

formación en arte o diseño gráfico. Sin embargo, los evaluadores han de considerar si es necesario capacitar a los directamente interesados en la interpretación de la visualización para evitar malas interpretaciones.

- 4) La cuarta limitación ***la comprensión de la conexión entre la visualización y el propósito / pregunta de evaluación***. Las evaluaciones a menudo contienen múltiples fuentes de datos y análisis, sin embargo, no todos los análisis requieren una visualización. En la selección de visualizaciones a crear, el evaluador debe tener en cuenta las principales preguntas de la evaluación y diseñar visualizaciones que puedan aportar algo y apoyar claramente la respuesta a esas preguntas. Es importante destacar la información más importante en las visualizaciones a fin de no oscurecer los resultados más relevantes de la evaluación (Azzam et al, 2013; op.cit)



# 3. Viejos problemas y enfoques en nuevos tiempos

## 3.1. Problemas aún de actualidad en evaluación cualitativa

Los principios en evaluación cualitativa implican desafíos. La naturaleza compleja, comprometida, interactiva e interpersonal del trabajo de campo cualitativo aumenta considerablemente los retos de cumplir apropiadamente con sus normas éticas. No es evidente determinar la forma de aplicar las normas éticas de investigación estandarizadas tradicionales a los retos actuales de los diseños de evaluación cualitativos, que son emergentes, naturalistas y dinámicos. Según Patton (2014) estos temas incluyen: anticipación de impacto en los participantes, la confidencialidad con pequeños tamaños de las muestras, una compensación adecuada - sobre todo en circunstancias en las que la participación es más que la mera recopilación de datos (¿a dónde nos lleva el principio de reciprocidad?) y, finalmente, prejuicios y falta de experiencia cualitativa de muchos de los implicados.

### 3.1.1. Normas de Evaluación

Los estándares<sup>11</sup> de evaluación identifican cómo se juzgará la calidad de la evaluación. Pueden ser utilizados en la planificación de la evaluación, así como para la meta-evaluación (evaluación de la evaluación). Muchas organizaciones tienen normas que se refieren conjuntamente a cuestiones de calidad y ética. Estas normas o principios no solo se refieren a los evaluadores sino a los gestores de la evaluación. De nada sirve contar con evaluadores y evaluadoras cumpliendo estos principios si las personas que son responsables últimas de la gestión y recepción de estos procesos y productos no cumplen los principios siguientes:

- Independiente - La gestión de la evaluación no debe imponer restricciones sobre el alcance, contenido, comentarios y recomendaciones de los informes de evaluación. Los evaluadores deben estar libres de conflictos de interés. El tema de la independencia no se reduce al evaluador externo sino también a la gestión de la evaluación. Como ejemplo, en muchas evaluaciones existe conflicto cuando el gestor de la evaluación es el gestor del proyecto o cuando (2) se escoge a evaluadores entre un conjunto de evaluadores “amigos”, “conocidos” o incluso ex trabajadores de la propia institución. Por otra parte en muchos casos sólo se evalúa lo que se considera menos sensible, aunque sea también menos relevante. Lo anterior es un claro ejemplo de uso simbólico de la función de evaluación.
- Intencional - La justificación de la evaluación y las decisiones en que se base deben quedar claras desde el principio. Sin embargo en muchas ocasiones la verdadera justificación de la evaluación ha de ser esclarecida una vez comenzada la evaluación, ya que en su mayoría los Términos de Referencia incluyen todas las preguntas, todos los propósitos y usos posibles en el mismo proceso evaluativo (y al mínimo presupuesto). Esto además de retórico en muchos casos no es posible si no se dan las condiciones apropiadas. Como ejemplo: (1) es difícil un verdadero proceso de aprendizaje sin una adecuada participación de las partes, lo que requiere

---

<sup>11</sup> Existe cierta controversia en nuestro sector sobre la denominación “estándares” traducida literalmente del inglés. Algunos especialistas afirman que esta acepción en español es mucho más normativa que en su original, cuyo sentido se acerca más al de principios orientadores, recomendaciones, etc. Los autores de este documento empleamos indistintamente ambas terminologías como un modo de conectar ambos términos en un valor semántico común. El uso del término “estándares” lo empleamos siempre que la denominación oficial del documento en cuestión así lo recomiende



tiempo; (2) es difícil tener una evaluación con más de 20 preguntas de calidad sin presupuestos razonables. Esto no es coherente con los limitados marcos temporales y recursos financieros de muchas evaluaciones.

- **Transparente** – Los procesos de licitación de las evaluaciones deberían ser **transparentes**, accesibles y pre-visibles de cara a obtener a los mejores equipos a un precio justo. Una consulta significativa con las partes interesadas es esencial para la credibilidad y la utilidad de la evaluación. Otro aspecto esencial debería ser la difusión. Sin embargo a día de hoy los informes de evaluación raramente son accesibles. Incluso existen discusiones en torno a quién debe decidir la publicación de las evaluaciones (como en el caso de las evaluaciones de Convenios de ONGD)
- **Ética** - La evaluación no debe reflejar los intereses personales o sectoriales. Los evaluadores deben tener integridad profesional, respeten los derechos de las instituciones y los individuos para proporcionar información de manera confidencial, y tendrán en cuenta las creencias y costumbres de los entornos sociales y culturales locales. El tema de la confidencialidad que todo evaluador debe firmar en su contrato es también polémico. Especialmente en evaluaciones a intervenciones con fondos públicos, las evaluaciones deberían ser públicas y publicadas. Pero esto no es la norma en la actualidad.
- **Imparcial** - Eliminación de los prejuicios y la maximización de la objetividad son fundamentales para la credibilidad de la evaluación y su contribución al conocimiento.
- **De alta calidad** - Todas las evaluaciones deben cumplir con los estándares mínimos de calidad definidos por las Unidades de Evaluación.
- **Oportuna** - Las evaluaciones deben ser diseñadas y cumplimentadas de manera oportuna a fin de garantizar la utilidad de las conclusiones y recomendaciones.
- **Utilidad** - La evaluación es una disciplina de gestión que busca proveer información que se utilizará para la toma de decisiones basada en la evidencia. Para mejorar la utilidad de las conclusiones y recomendaciones, las principales partes interesadas deben participar de diversas maneras en la realización de la evaluación.

### 3.1.2. Desarrollos impulsados por la práctica de la evaluación

Históricamente, la investigación cualitativa ha sido impulsada por tradiciones y debates ontológicos, paradigmáticos, filosóficos y epistemológicos. La evaluación ha introducido en la investigación cualitativa en general una orientación pragmática y utilitaria. La intersección de la evaluación y la investigación cualitativa se ve determinada por: (1) cortos y ajustados plazos; (2) grandes estudios en múltiples sitios; (3) La exigencia de velocidad.

Sin embargo, la evaluación cualitativa sólo está aprovechando una fracción de las posibles contribuciones de los métodos de campo de investigación cualitativa: (1) La observación está subutilizada enormemente; (2) la entrevista domina; pero suelen ser entrevistas cortas en grandes estudios realizados en múltiples sitios; (3) las estrategias de análisis, cuando se utilizan estrategias, son básicas..

### 3.1.3. Experiencia y competencia cultural en la evaluación cualitativa

El enfoque en los métodos cuantitativos se basa en la validez y la fiabilidad de los instrumentos de recolección de datos y los procedimientos analíticos. En la evaluación cualitativa, la experiencia y las capacidades del/la

evaluador/a cualitativo/a como persona siguen siendo fundamentales para la credibilidad: son quienes hacen funcionar la evaluación. Esto choca con la forma de baremar las propuestas de evaluación de algunas administraciones públicas<sup>12</sup>, en las que en teoría no se barema al equipo evaluador. La principal explicación para no incluirlo es que los procedimientos administrativos públicos españoles no lo permiten. Sin embargo es poco probable y poco recomendable que los gestores de evaluación tengan en cuenta la propuesta técnica y financiera sin tener en cuenta quiénes van a ser los llamados a llevarla a la práctica. En muchas evaluaciones se ha demostrado que el papel lo soporta todo y el caso de las propuestas de evaluación no es menos. Especialmente cuando a menudo los gestores piden lo imposible a cambio de precios de evaluación muy bajos.

En estos momentos en los que el sector de la Cooperación Española pasa por una profunda crisis financiera y de identidad, muchos activos están pasando a la consultoría en evaluación. Es necesario asentar la carrera profesional en evaluación, un tema discutido desde hace años y en el que en otros países se ha encontrado alternativas como la acreditación pero que no está resuelto. En estos momentos, el proceso más cercano a nuestro caso lo tenemos en la Sociedad Europea de Evaluación, con un Grupo de Trabajo Técnico en la materia.

La reflexión sobre la profesionalización de la evaluación, en un sentido comprensivo y maduro del término que huya de los lugares comunes como el reduccionismo a la necesidad de formación técnica, ha supuesto un proceso recurrente en el área que, sin embargo, contrasta con la escasa concreción de estrategias y mecanismos específicos. En la actualidad, la referencia ineludible es sin duda el caso canadiense. Jacob y Boisvert (2010) describen con detalle tanto el proceso como las características principales del modelo, así como el aporte que puede suponer a la práctica de la evaluación.

La propuesta canadiense se apoya en un modelo voluntario de certificación. Según la propia Sociedad Canadiense de Evaluación, *“el programa de Acreditación de Evaluadores está destinado a definir, reconocer y fomentar la práctica de la evaluación de un modo ético, con alto nivel de calidad y competencia profesional”*. Los evaluadores deben demostrar un compendio de competencias<sup>13</sup> definidas en el modelo, mediante la combinación de formación y experiencia. Por otra parte, el caso estadounidense merece especial mención por cuanto su organización profesional (Sociedad Americana de Evaluación, AEA en sus siglas en inglés) supone una referencia ineludible en evaluación, pero además por la aparente contradicción de no disponer de un mecanismo consensuado de acreditación formal de evaluadores, en un país en el que la cultura de la calidad —y de las normas y procedimientos para su aseguramiento— está tan arraigada. Altschuld (1999) describe el proceso seguido por la AEA a final de la década de los 90’, en el que el autor fue encargado de facilitar el proceso y realizar una propuesta de modelo, que finalmente no fue asumida por el colectivo de profesionales.

Worthen (1999) apunta los principales retos que un mecanismo de esta naturaleza debe enfrentar y resolver con éxito:

- Determinar qué enfoque para la certificación es el adecuado y qué tipo de pruebas son las más convenientes
- Consensuar cuáles son las competencias que todo evaluador debe poseer
- El desarrollo técnico y legal de los procedimientos e instrumentos de certificación fiables
- Recabar el apoyo institucional y social necesario para evolucionar hacia la obligatoriedad de la certificación

---

<sup>12</sup> Un ejemplo es la SGCID

<sup>13</sup> Denominadas “Competencias para la Práctica de la Evaluación”. Para profundizar en su definición, véase el siguiente documento de la propia CES: [http://www.evaluationcanada.ca/txt/2\\_competencias\\_cdn\\_evaluation\\_practice.pdf](http://www.evaluationcanada.ca/txt/2_competencias_cdn_evaluation_practice.pdf)

A este respecto, cabe señalar especialmente el último elemento del análisis de Worthen, por cuanto ha venido siendo siempre motivo de discrepancias. En este sentido, Picciotto (2011) apunta de forma crítica el hecho de que la evaluación, a día de hoy, no es una profesión en toda la extensión del término, si bien puede llegar a serlo. Este es un paso necesario, según Picciotto, para poder abordar con garantías de éxito un potencial desarrollo de mecanismos de certificación de evaluadores.

Existe un consenso generalizado sobre la necesidad de considerar las competencias cualitativas como parte central de las capacidades técnicas de los profesionales de evaluación (King et al, 2001; Russ-Eft et al, 2008; Stevahn, L. et al, 2005). Sin embargo, si atendemos a las demandas de trabajo, existe instalada una cierta prevalencia por las competencias cuantitativas, asumiendo que las cualitativas son (aparentemente) de más fácil presencia en los perfiles de evaluadores. Así, los profesionales con conocimientos, habilidades y experiencia en el manejo de enfoques cuantitativos son percibidos como de mayor nivel técnico y por tanto mejor valorados. Un estudio de Dewey y colaboradores (2008) llega a mostrar que la demanda explícita de competencias en el campo cuantitativo puede incluso doblar la de competencias cualitativas. Este hecho no deja de resultar curioso teniendo en cuenta que en nuestro sector, dadas las condiciones que se han venido dando (y en especial en época de crisis) el mayor número de evaluaciones no requería específicamente competencias de uno u otro tipo, y en la práctica han resultado ejecutadas exclusivamente con un enfoque cualitativo.

Por otra parte, una especial habilidad en la práctica cualitativa hace más sensible la necesidad de considerar los aspectos contextuales, y muy en especial la dimensión cultural. Como se pregunta Worthen en su cuestionamiento a los mecanismos de acreditación entendidos como meros procesos de medición, *“¿es posible y sería deseable un proceso de certificación de evaluadores que fuera más allá del conocimiento general del área y de las habilidades técnicas, y considerara la sensibilidad política y cultural?”* (Worthen, 1987). Es un hecho innegable que los propios estándares o principios orientadores existentes en diferentes partes del mundo difieren entre ellos dado el amplio espectro de entornos culturales donde los evaluadores operan (Picciotto, op. cit.)

En nuestro país se dan algunas condiciones interesantes para apoyar el proceso. En el plano normativo, contamos con una entidad independiente auspiciada por la administración pública (Entidad Nacional de Acreditación – ENAC) que vela por todos los procesos de acreditación, así como con normativa específica que establece los procedimientos básicos para la denominada *“certificación de personas”* (certificación de individuos para el desempeño de determinada tarea profesional, normalmente no regulada por legislación específica que define las correspondientes atribuciones exclusivas, como el caso de los tradicionales colectivos tales como médicos, arquitectos, ingenieros industriales, etc.).

Sin embargo, tanto en el ámbito de las políticas públicas en general, como en el caso de la Cooperación al Desarrollo en particular, existe una marcada debilidad en lo que respecta a una conciencia de profesión claramente definida, y como consecuencia, la articulación de actores públicos y privados en este sentido es a todas luces escasa. Haciendo un paralelismo, la Sociedad Española de Evaluación, por ejemplo, dista mucho de ser un espacio en el que puedan tener lugar procesos de reflexión similares a los que se han producido en Norteamérica en las últimas dos décadas. Por otra parte, y en lo que respecta específicamente a la evaluación cualitativa, una falta de espacios de reflexión y de diversidad de actores fuertes y bien articulados podría, en el caso de la Cooperación al Desarrollo, llevarnos a situaciones poco deseables como por ejemplo la prevalencia de unos enfoques o de unos instrumentos de evaluación sobre otros.

## 3.2. Métodos mixtos

Los métodos cuantitativos y cualitativos todavía son considerados por algunos como dos rivales e opciones incompatibles (Patton los compara con niños de dos años que todavía no son capaces de jugar juntos). Para la mayoría de las intervenciones de desarrollo, no hay un método único que pueda describir adecuadamente y analizar las interacciones que se encuentran en los sistemas complejos. Los métodos mixtos permiten la triangulación —o análisis comparativo— que nos permite capturar y cotejar realidades complejas y nos puede proporcionar una comprensión completa, desde diversas perspectivas, el éxito (o falta de él) de las políticas, los servicios o programas.

La utilización de métodos mixtos ha pasado a ser parte de la ortodoxia, demandada u ofrecida de forma habitual por/a las agencias donantes. Sin embargo, en el pasado se ha abusado del término, ya que a cualquier mezcla de diferentes técnicas, de cualquier manera, se le ha querido llamar “*métodos mixtos*”. Es probable que los métodos mixtos pronto se conviertan en el estándar para la mayoría de las evaluaciones. Pero el uso de métodos mixtos por sí solo no es suficiente, sino que deben aplicarse en múltiples niveles (Bamberger, 2012)

En los últimos años ha existido un interés creciente por los métodos mixtos en el campo de la evaluación en general, así como en las diversas formas en que las metodologías cuantitativas y cualitativas pueden ser sistemáticamente combinadas. Existen diferentes diseños con métodos mixtos, siendo los más habituales aquellos que ponen el énfasis del lado cualitativo. Este tipo de diseños, en los que la cualitativa es dominante pueden ser útiles para explorar temas complejos e innovadores o conglomerados de intervenciones, por poner dos posibles ejemplos habituales en Cooperación al Desarrollo.

Una evaluación de métodos mixtos integra sistemáticamente dos o más métodos de evaluación, potencialmente en todas las etapas del proceso de evaluación, por lo general sobre la base de datos tanto cuantitativos como cualitativos. Evaluaciones de métodos mixtos pueden utilizar varios diseños, por ejemplo la incorporación de RCT (ensayos aleatorios controlados, en sus siglas en inglés) y estudios de caso. También pueden incluir diferentes técnicas de recolección de datos, tales como observaciones estructuradas, entrevistas a informantes clave, encuestas de hogares, y las revisiones de los datos secundarios existentes. En resumen, una evaluación de métodos mixtos implica la integración sistemática de los diferentes tipos de principios, enfoques, técnicas y datos, por lo general procedentes de diferentes diseños. Como resultado de ello, las evaluaciones de métodos mixtos requieren una planificación avanzada y una gestión cuidadosa en cada etapa del proceso de evaluación.

Los tres casos principales en que los diseños de métodos mixtos ayudan a fortalecer la evaluación son:

- 1) Cuando las diferentes preguntas de evaluación requieren diferentes métodos, o cuando una sola pregunta de la evaluación requiere de más de un método para responder a todos sus componentes.
- 2) Cuando métodos diferentes se utilizan para responder a los mismos elementos de una sola pregunta, aumenta la confianza en la validez y fiabilidad de los resultados de la evaluación.
- 3) Cuando los resultados de un método se utilizan para ayudar a diseñar las futuras fases de la evaluación.

Otros beneficios que se pueden obtener mediante el uso de diseños de métodos o estrategias de recolección de datos mixtos son:

- Facilitan la revelación de resultados inesperados

- Puede proporcionar una comprensión más profunda de por qué el cambio está o no ocurriendo como estaba previsto
- Permiten capturar una gama más amplia de perspectivas de lo que podría ser capturado por un solo método.

### 3.2.1. Cómo integrar métodos mixtos

Como se mencionó anteriormente, los evaluadores deben considerar cuidadosamente cómo van a integrar los diferentes métodos utilizados en un diseño de evaluación coherente. Tres de las formas más comunes en que las técnicas se pueden combinar para lograr los propósitos descritos anteriormente son las siguientes: combinaciones paralelas, combinaciones secuenciales, y combinaciones de multi-nivel.

Una única evaluación podría utilizar más de uno, o incluso la totalidad, de estos patrones de combinación en diferentes momentos durante el proceso de evaluación. Cada una de estas variaciones implica importantes decisiones de gestión sobre temas como las fuentes de datos en que se basan y la forma de acceder a ellos, qué localizaciones deben ser incluidas en la evaluación (¿todas las del proyecto o una muestra?, y si sólo una muestra, ¿cómo se selecciona la muestra?), o qué puntos de vista de las partes interesadas son más relevantes, entre otras cuestiones.

En la siguiente tabla se resumen los aspectos fundamentales de estas tres estrategias:

Combinación de métodos	Técnica de análisis	Potencial de análisis
<b>Paralela</b>	Se analizan por separado dos o más conjuntos de datos recopilados aplicando una combinación de métodos (cuantitativos/cualitativos). Posteriormente se comparan los resultados de cada caso y, en su caso, se integran en una conclusión común.	Triangulación de información, para reforzar conclusiones. Uso de información cualitativa para profundizar en hallazgos de cuantitativa o incluso buscar explicaciones más completas sobre el cambio observado.
<b>Secuencial</b>	Se analizan dos o más conjuntos de datos de forma espaciada en el tiempo, pero los resultados del análisis de uno es tomado como parte del punto de partida de el/los siguiente/s análisis	Validación de hipótesis generadas en el primer set de datos y la primera técnica empleada
<b>Multinivel</b>	Se emplean técnicas cuantitativas y cualitativas en, al menos, dos conjuntos de datos con diferente nivel de agregación (diferente tipo de actor, diferente nivel de agregación de un mismo actor, etc.). Así, una técnica se emplea en un conjunto de datos a un nivel y otra técnica a otro nivel. Permite responder a preguntas de evaluación sobre la misma temática que estén interrelacionadas.	Evaluar unidades con importante nivel de integración de partes en la provisión de un servicio (ej: unidad de salud, evaluar cómo cada profesional/área contribuye a la satisfacción del paciente y a su mejora física)

Fuente: elaboración propia a partir de Teddlie y Tashakkori (2009) y Mark, Feller y Button (1997)

### 3.2.2. Desafíos y oportunidades de los métodos mixtos

Aunque se ha hecho un gran progreso en la aplicación de métodos mixtos, y a pesar de un aumento lento pero constante en los estudios publicados en los países en desarrollo, los evaluadores siguen teniendo que enfrentar una serie de *retos* si quieren aplicar adecuadamente métodos mixtos en el seguimiento y evaluación de los proyectos y políticas en estos contextos de desarrollo.

Los métodos mixtos tienen limitaciones prácticas. En muchos casos, la combinación ideal de métodos no será posible, ya sea debido a las limitaciones en la evaluación en sí, como el tiempo limitado o financiación, o debido a factores contextuales, tales como un entorno geográfico o político difícil. Todas las evaluaciones deben hacer frente a este tipo de restricciones, pero son especialmente relevantes para decidir entre diferentes métodos y maneras de integrarlas en un diseño de método mixto. En algunos casos, un enfoque de métodos mixtos puede incluso ayudar a superar algunos de estos obstáculos.

El primer desafío es el hecho de que los métodos mixtos han sido la opción y el diseño preferido de evaluación por muchas agencias de desarrollo durante muchos años. Sin embargo, muchas de estas evaluaciones utilizaron enfoques ad hoc que en su mayoría no aplicaron los tipos de rigor metodológico y conceptual que se requieren. El método mixto no es nuevo en sí, aunque sí las capacidades profesionales (y por tanto financieras) en evaluación y gestión de evaluaciones, financieros: esta diferencia debe tener influencia en el aumento del rigor metodológico.

En la práctica, por lo general se requiere mucho tiempo y esfuerzo para identificar y construir un equipo de investigadores internacionales y locales que pueden trabajar bien juntos en un enfoque de métodos mixtos. Por desgracia, la planificación de muchas evaluaciones de desarrollo no permite mucho tiempo para la formación de equipos, por lo que a menudo el resultado no suele ser más de dos o tres herramientas distintas entre encuestas (con vocación cuantitativa) no muy claramente vinculadas a estudios de caso en profundidad o entrevistas semiestructuradas.

Por otra parte, las instituciones que demandan evaluaciones (en especial los donantes, con alguna excepción) han dado por sentado que los métodos cualitativos son una forma de evaluar que hay que “dar por válida” cuando no es posible aplicar “métodos rigurosos” (entendidos estos como cuantitativos). Como consecuencia, no existe apenas incentivo para profundizar en las capacidades de método mixto, dada la incorporación de técnicas cualitativas. En los últimos años, muchas agencias de investigación están tratando de reforzar su capacidad de aplicar enfoques de métodos mixtos, pero esto sigue siendo un punto débil.

Finalmente, cabe recordar que hay muchos problemas prácticos de logística en la aplicación de métodos mixtos en muchos contextos de desarrollo. Muchas evaluaciones de desarrollo requieren la recopilación de datos en las zonas rurales remotas o en zonas urbanas, donde las condiciones (tiempo, presupuesto...) o amenazas de seguridad hacen que sea más difícil el uso de los enfoques flexibles requeridos por métodos mixtos.

El creciente interés por los métodos mixtos, junto con el reconocimiento de los desafíos especiales, presenta una serie de interesantes *oportunidades* para fortalecer el uso de métodos mixtos en las evaluaciones de desarrollo. Una primera área de oportunidad se sitúa en el desarrollo de sistemas de seguimiento eficaces. Si bien existe una aceptación generalizada de que el monitoreo es esencial para la buena ejecución de los proyectos, se ha pensado menos en el diseño de sistemas de seguimiento enfocados a su función evaluativa, esto es, alimentar procesos de evaluación y no únicamente de gestión. Los métodos mixtos, con su capacidad para la recogida rápida y económica

de los datos a medida de las características de un programa en particular, proporcionan información que puede ser fácilmente contextualizada e integrada en el diseño del seguimiento.

Mientras que los sistemas de seguimiento pueden proporcionar una gran cantidad de datos para fortalecer el diseño de la evaluación, estos beneficios sólo se obtienen si el monitoreo y la evaluación son tratados como dos componentes de un mismo sistema de gestión de programas. Para ello es necesario que los requisitos de datos para la futura evaluación de los efectos se integren en los sistemas de seguimiento de una manera que asegure que se recojan datos de alta calidad y se organicen en el formato requerido para el análisis de la evaluación. Si bien esto puede parecer una tarea relativamente sencilla, en la práctica se presenta un importante reto organizativo ya que no se consulta o elige normalmente el equipo de evaluación previamente al diseño del sistema de seguimiento.

Una segunda área de oportunidad es el hecho de que aunque muchos piensan que los diseños estadísticos son la mejor opción, éstos sólo se pueden aplicar en un pequeño número de evaluaciones de desarrollo. Hasta que esta situación cambie, esto proporciona una oportunidad única para el desarrollo de diseños de métodos mixtos que hacen el uso más eficaz de las muchas, pero a menudo incompletas, fuentes de información cuantitativa y cualitativa que se puede generar. Diseños de métodos mixtos tienen como objetivo abordar exactamente este tipo de desafío y hay fuertes oportunidades para la aplicación de evaluaciones prácticas y rentables de método mixto.

La tercera cuestión importante es la oportunidad de desarrollo de alternativas a la hipótesis estadística convencional, y en general a la construcción de contrafactual como estrategia para la determinación del impacto atribuible a las intervenciones. Técnicas como los mapas conceptuales, el análisis cualitativo comparativo (QCA) de Ragin (1987) o la más reciente process tracing (Collier, 2011) pueden usarse para construir estos esquemas de análisis de impacto, pero sigue siendo un área emergente de investigación y todavía no se han encontrado alternativas ampliamente aceptadas en la práctica de las intervenciones.

Por su parte, áreas en las que los métodos mixtos, con su flexibilidad para aprovechar e integrar diversas fuentes de información, pueden hacer una valiosa contribución, son:

- Enfoques de refinación al muestreo método mixto
- Análisis contextual incorporados en diseños experimentales robustos
- Reconstrucción de líneas de base y el uso de métodos mixtos para generar estimaciones más fiables de las características no observables en modelos cuasi-experimentales (especialmente en el uso de variables instrumentales)
- Intervenciones complejas con múltiples componentes (existe una creciente demanda de nuevos métodos de evaluación para evaluar los resultados de este tipo de programas)

Un último desafío para la evaluación con métodos mixtos es proporcionar directrices sobre los niveles mínimos de rigor metodológico aceptable, bien cuando se trabaja sobre la base de diversas fuentes de datos, que a menudo se recogen con bajo presupuesto y tiempo, o bien cuando gran parte de los datos se recogen en circunstancias difíciles. Existe la oportunidad de desarrollar normas que garanticen un nivel satisfactorio de rigor metodológico al mismo tiempo de ser realistas. Es importante evitar el “todo vale” en el enfoque de algunos evaluadores que creen que dadas las situaciones difíciles en las que trabajan no pueden ser responsables de los principios habituales de rigor. Y al mismo tiempo, se puede evitar la reclamación de sectores más académicos o en general más puristas,



que aplicarían exactamente los mismos criterios para la evaluación de la evaluación de un programa en un contexto de país empobrecido que en un país rico.

### 3.3. Aprender de los casos particulares: el muestreo intencional

El muestreo intencional se basa en la selección de casos ricos en información para la evaluación, los casos que por su naturaleza y calidad enriquecerán la preguntas de evaluación. Quizás nada ilustra mejor la diferencia entre los métodos cuantitativos y cualitativos de las diferentes lógicas que apoyan los enfoques de muestreo. Existe un desarrollo de aplicaciones de muestreo intencional más específicos y dirigidos, siendo ésta una de las claves para el aumento de la utilidad de los métodos de evaluación cualitativa en la última década. Al final, las conclusiones dependen en gran medida de lo que se ha seleccionado como muestra. Ser estratégicos en el muestreo implica ser estratégicos en la evaluación.

La evaluación cualitativa es inseparable del contexto y de las dinámicas que se ponen de manifiesto en las relaciones entre actores sociales en el momento en el que una intervención se pone en juego, no sólo como factores meramente informativos/explicativos sino como, especialmente en el caso de personas y colectivos, elementos creadores del conocimiento a través de las propias decisiones que toman en cada momento. La mayoría de las evaluaciones cualitativas tratan con acciones, creencias, pensamientos y percepciones de individuos y colectivos sociales. Es por ello que en el uso de este enfoque, se seleccionan los sitios de evaluación y los participantes siguiendo una estrategia denominada *muestreo intencional*. El muestreo intencional, en contraste con un muestreo probabilístico tiene casos ricos en información seleccionados para el estudio en profundidad, con la pretensión de comprender en parte los casos, sin necesidad ni intención de generalizar a todos los casos. Algunos tipos de muestreo intencional más comunes son: muestreo exhaustivo, muestreo de variación máxima, muestreo de la red y el muestreo por tipo de caso.

En evaluación cualitativa, se seleccionan tanto las localizaciones como los participantes siguiendo una estrategia denominada muestreo intencional. El muestreo intencional, en contraste con un muestreo probabilístico, tiene “casos ricos en información seleccionados para el estudio en profundidad”. Esta estrategia es perfectamente coherente cuando se quiere entender algo sobre los casos en sí y no resulta prioritario realizar ningún tipo de generalización. En la siguiente tabla se muestra una tipología de muestreos de esta naturaleza:

Estrategias de muestreo intencional	
Estrategia de muestreo	Descripción
<b>Selección por localización</b>	Selección de localizaciones donde se espera que ocurra un cambio
<b>Muestra comprehensiva</b>	Selección de grupos completos bajo un determinado criterio
<b>Muestreo de máxima variabilidad</b>	Selección para obtener las máximas diferencias en la percepción sobre un tema, más allá de si son o no informantes claves
<b>Muestreo en red/ bola de nieve</b>	Cada nuevo individuo/grupo objeto de evaluación nombra un siguiente individuo/grupo para ser incluido en el análisis
<b>Muestreo por tipo de caso</b>	<b>Descripción</b>
<b>Caso extremo</b>	Tomar los casos extremos a partir del valor medio



<b>Caso intenso</b>	Tomar los casos intensos pero no extremos
<b>Caso típico</b>	Definir las típicas características de un grupo promedio y muestrear en base a tales características
<b>Caso único</b>	Tomar un caso especialmente anómalo en alguna dimensión particular
<b>Caso con alta reputación</b>	Obtener la recomendación de expertos sobre los mejores casos
<b>Casos críticos</b>	Identificar el caso que ilustra algún fenómeno de forma especialmente dramática
<b>Bajado en teoría de programa</b>	Seleccionar los informantes clave o las localizaciones en las que se tiene conocimiento de que existe experiencia o se pretende aplicar la teoría subyacente a la intervención objeto de evaluación
<b>Combinación de enfoques</b>	Elegir varias estrategias de muestreo intencional en función de las necesidades, especialmente en evaluaciones a gran escala, procesos de cambio lentos, etc.

Fuente: elaboración propia

Un caso de particular interés en evaluación de proyectos de cooperación para el desarrollo es el conocido método del *Caso más Exitoso* (Success Case Method, de Brinkerhoff (2003)). En la práctica, se realiza algo muy similar en muchas de las evaluaciones de proyectos, si bien no parece haber conciencia de ello. Este hecho tiene una lectura relativamente negativa en cuanto al buen o mal uso de la técnica, pero por otra parte sirve también como demostración de su encaje en buena parte de las evaluaciones que se realizan en el área.

Se trata de un método sencillo y razonablemente rápido, lo que lo hace especialmente atractivo para este tipo de evaluaciones. Las fases principales en su aplicación son las siguientes:

- 1) Identificación de objetivos
- 2) Estudio de una muestra suficientemente grande de los participantes del programa, con objeto de identificar los que aparentemente destacan más y los que destacan menos en su desempeño.
- 3) Analizar los datos anteriores para identificar un pequeño grupo de participantes exitosos y otro nada exitoso
- 4) Realizar entrevistas en profundidad a los individuos de ambos grupos
- 5) Documentar y difundir la historia. Informar sobre el impacto detectado, poner en valor los éxitos obtenidos.

El método produce dos tipos principales de productos. Por un lado, historias en profundidad sobre el efecto del programa. Por otro lado, un análisis del contexto que permite identificar factores que facilitan del éxito del programa, lo que constituye una información especialmente interesante en términos de replicabilidad.

Si bien no existe una conexión directa entre ellos, una evolución natural del método de Brinkerhoff hacia un modelo de monitoreo y evaluación en el área del Desarrollo lo podemos encontrar en la denominada técnica del Cambio Más Significativo (Most Significant Change, Davies y Dart (2005)). Esta propuesta incorpora la idea de muestreo intencional de casos críticos y la lleva a la esfera de lo participativo, siendo los propios involucrados los responsables de seleccionar las historias de éxito para elaborar un discurso propio sobre el programa y sus efectos.

## 4. Enfoques con orientación transformadora y enfoques sistémicos

### 4.1. Enfoques con orientación transformadora y uso de proceso

Existen numerosos enfoques que utilizan la evaluación cualitativa intencionalmente como una intervención en sí misma, con un alto grado de uso durante el proceso. Dado que los métodos y técnicas de recopilación y análisis de datos cualitativos y su comunicación e informes han de ser accesibles a los no académicos, y debido a que la participación en la evaluación cualitativa implica el aprendizaje de múltiples maneras en múltiples niveles, el “uso durante el proceso” se incrementa a través de enfoques de evaluación que a menudo incorporan algunos aspectos de la investigación cualitativa. Entre los principales, cabe destacar: evaluación participativa, evaluación feminista, evaluación de empoderamiento, evaluación transformadora y evaluación durante el desarrollo<sup>14</sup>.

Estos términos tienen matices diferentes, pero comparten el compromiso de involucrar a la gente en el escenario que se está estudiando como co-investigadores, al menos hasta cierto punto, aunque el grado y la naturaleza de la participación varían ampliamente. Diferenciar entre enfoques evaluativos con diferentes tipos de participación de los interesados ha sido algo demandado y desarrollado en el sector de la evaluación.

Sin embargo, lo cierto es que dichas diferencias y enfoques pueden no ser tan evidentes, especialmente para los profanos o los recién llegados al campo de la evaluación. Incluso grandes referentes en evaluación cuestionan que se tenga que compartimentalizar tanto el campo de la evaluación. Pero ¿qué beneficio tiene?, ¿por qué es importante contar con distinciones nítidas entre estos enfoques? A veces nos encontramos que la inversión en compartimentar los géneros de la evaluación es en última instancia improductiva. Sin embargo otras veces los beneficios de esta diferenciación implican buenas prácticas para ser más precisos, definir términos y explicar las diferencias entre enfoques similares, ayudando a seleccionar el enfoque evaluativo y la forma de implicación de las partes interesadas de la manera más adecuada posible. Por lo tanto, desde nuestro criterio sí es pertinente diferenciar y señalar la esencia de cada enfoque evaluativo, si bien se trata de un aspecto todavía sujeto a discusión. En este sentido, resulta interesante el debate entre posturas como las de Cousins (Cousins et al, 2013) más centradas en la caracterización de aspectos comunes, o planteamientos que defienden la especificidad de cada marco, como es el caso de O’Sullivan o Fetterman (Fetterman et al, 2014), creadores de términos como Evaluación Colaborativa o Evaluación de Empoderamiento, respectivamente.

#### 4.1.1. Evaluación participativa

En las evaluaciones participativas ponen en el centro del debate el control del proceso de la evaluación, así como el uso de resultados. En la práctica, las evaluaciones participativas se mueven entre el control por los miembros del personal del programa y otros actores implicados que participan en el programa del evaluador y el diseño e implementación por el equipo de evaluación. En general se anima a los participantes a involucrarse en la definición

---

<sup>14</sup> En la mayoría de estos enfoques no existe una traducción unívoca en español. Mención especial merece el último caso, el reciente enfoque acuñado por Patton “Developmental Evaluation”, cuya traducción en este texto es una propuesta de los propios autores, ya que no existen actualmente mención alguna en textos de evaluación en español.

de la evaluación, el desarrollo de instrumentos, la recolección y análisis de datos, informes y difusión de los resultados (Cousins, Whitmore y Shulha, 2013).

Sin embargo lo cierto es que erróneamente en la práctica se denomina participativa a cualquier evaluación por el mero hecho de consultar a la gente (el escalón más bajo de la participación). Así, la evaluación participativa se distingue de los enfoques convencionales no participativos por cinco aspectos básicos: por qué se está haciendo la evaluación, cómo se realiza la evaluación, quién evalúa, evalúa, qué se está evaluando y para quiénes se está haciendo la evaluación (*intended users* en el sentido de Patton).

En la práctica, la evaluación participativa toma diferentes formas, no identificadas explícitamente como tal: autoevaluación, evaluación de o por las partes interesadas, evaluaciones internas o evaluaciones conjuntas, son algunos de los ejemplos más habituales. El enfoque participativo en evaluación presenta algunas ventajas significativas. En primer lugar, un aspecto clave: la pertinencia de las preguntas de evaluación a nivel local, mucho más afinadas a las necesidades de información que en los casos de diseño top-down. Por otra parte, la vía participativa hace un mayor énfasis en la mejora del desempeño del programa, con un mayor peso en la dimensión formativa.

Una evaluación participativa presenta un mayor potencial de uso del proceso y, por tanto, un mejor escenario para crear condiciones de empoderamiento de los participantes. En esta misma línea, el proceso de evaluación puede facilitar en mayor medida el desarrollo de capacidades, en primera instancia capacidades de evaluación pero también otro tipo de capacidades ligadas al propio programa en sí. Trascendiendo el propio objeto de evaluación y la evaluación en sí misma, la cultura participativa en evaluación también contribuye al desarrollo de liderazgos efectivos y a la construcción de equipos de trabajo implicados, lo que a medio-largo plazo contribuye decididamente al aprendizaje y organizacional.

No obstante, es importante resaltar que todavía existen importantes desafíos en la implementación de la evaluación participativa. De nuestra experiencia, creemos que conviene señalar como más críticos: la necesidad de contar con recursos, tiempo y capacidad de asumir y superar conflictos entre partes, tanto a nivel interno de la organización como en la relación con el resto de actores.

#### 4.1.2. Evaluaciones colaborativas

En las evaluaciones colaborativas los evaluadores no están a cargo de la evaluación, sino que crean un compromiso continuo entre ellos y las partes interesadas, lo que contribuye a diseños de evaluación más fuertes, a la mejora de la recopilación y análisis de datos, y los resultados partes interesadas a comprender y usar. La evaluación colaborativa cubre amplios aspectos prácticos, que van desde la consulta de un evaluador con el cliente hasta la colaboración a gran escala con los interesados específicos en todas las etapas de la evaluación. A diferencia de un planteamiento netamente participativo, las evaluaciones colaborativas sitúan al evaluador/equipo de evaluación en una función facilitadora pero con una dosis sustancial de responsabilidad en el sostenimiento del proceso evaluativo en marcha.

En la bibliografía de evaluación existen dos marcos principales para la aplicación del enfoque colaborativo. Por un lado la propuesta de O'Sullivan (2004) denominada *Ciclo Colaborativo de Evaluación*, la primera y quizá la más conocida, con un planteamiento en cuatro fases. Y por otro, la propuesta de Rodríguez-Campos (2005), conocida

por sus siglas MCE (Modelo de evaluación colaborativa, en inglés). Rodríguez-Campos plantea un procedimiento en seis etapas, que a diferencia de la propuesta de O'Sullivan, integra de forma más explícita los aspectos de comunicación entre partes y detalla en fases concretas los momentos clave para el alcance de consensos en el proceso de evaluación.

Cabe destacar también que estos modelos y, en general, el enfoque colaborativo pone énfasis en la orientación de proceso y no tanto en los procedimientos específicos o en las técnicas a emplear. En este sentido, y de nuevo a diferencia de la evaluación participativa, no dispone de herramientas específicas para la recolección o para el análisis de información, pudiendo ser éstas tanto cuantitativas, cualitativas o mixtas (si bien la preferencia habitual y el mejor encaje se viene dando del lado cualitativo, de ahí la inclusión en este estudio).

### 4.1.3. Evaluaciones empoderantes

En las evaluaciones empoderantes, los miembros del personal del programa, los participantes del programa, y los miembros de la comunidad tienen en conjunto el control de la evaluación. Sin embargo, los evaluadores empoderantes no renuncian a su responsabilidad. Sirven como “*amigos críticos*” o “*entrenadores*” para ayudar a mantener el proceso en marcha de un modo riguroso, sensible y relevante. Lejos de ser una entelequia teórica, este tipo de evaluaciones se llevan a cabo dentro de los límites y requisitos convencionales de cualquier organización. Sin embargo, la diferencia clave con la práctica más convencional reside en el hecho de que los participantes determinan siempre la mejor manera de satisfacer esas necesidades de información (Fetterman y Wandersman, 2010)

La evaluación empoderante es un enfoque que proporciona a las comunidades las herramientas y conocimientos que les permitan monitorear y evaluar su propio desempeño. Desarrollado por primera vez por David Fetterman, el propio autor y máximo promotor en la actualidad lo describe como “*el uso de los conceptos de evaluación, técnicas y resultados para fomentar la mejora y la autodeterminación*”. Se podría llegar a entender que una evaluación con enfoque empoderante es en sí una intervención en sí misma. Se trata de un proceso muy enfocado al uso y a la transformación, en la que los usuarios de la evaluación sean capaces de generar cambios positivos a partir de los resultados y los aprendizajes de la misma. En el sentido de Henry (2003), la evaluación empoderante está orientada a generar influencia tanto a nivel individual como relacional.

De nuevo, como en casos anteriores y especialmente en lo relativo al enfoque participativo, la evaluación empoderante genera, en la práctica, un interesante espacio de oportunidad para el uso de métodos y técnicas de evaluación cualitativa. Es importante recordar la relevancia de los métodos cualitativos en lo referente a la construcción de conocimiento. En este sentido, la evaluación empoderante requiere de un proceso significativo de apropiación de la información y sobre todo de los hallazgos de evaluación por parte de los participantes, cuestión ésta que se facilita en procesos donde dicho conocimiento se apoya en la experiencia comunitaria y su materialización de un contexto socio-histórico determinado.

Si bien los tres enfoques comentados hasta el momento comparten un sustrato común, en la línea de generar alternativas de evaluación que otorguen mayor protagonismo a los participantes, conviene señalar algunos elementos claves que las distinguen y, por tanto, los pueden hacer a cada uno más apropiados según el caso:

Enfoque	Rol del equipo evaluador	Rol de los participantes
<b>Participativo</b>	Ambos, participantes y evaluadores, desarrollan la evaluación	Involucrados en llevar adelante la evaluación en un importante grado
<b>Colaborativo</b>	El equipo evaluador coordina y orienta el proceso	Responsables de llevar a cabo la evaluación
<b>Empoderante</b>	Los participantes ejercen de equipo evaluador	Los participantes llevan a cabo la evaluación en todas sus fases

Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez-Campos (2005, op.cit.)

#### 4.1.4. Evaluación transformadora

La intersección de métodos mixtos y de justicia social tiene implicaciones para el papel del evaluador y las opciones alternativas de perspectivas paradigmáticas específicas. El paradigma de transformación con sus supuestos filosóficos asociados proporciona un marco para abordar la desigualdad y la injusticia en la sociedad, el uso de estrategias mixtas de métodos culturalmente competentes.

Siguiendo con el argumento que apuntábamos ya en el apartado anterior, en referencia a las evaluaciones empoderantes, el reconocimiento de que las realidades se construyen y son moldeadas por los valores sociales, políticos, culturales, económicos y étnicos indica que el poder y el privilegio son determinantes clave de la realidad, por lo que han de ser privilegiados y priorizados, en el contexto y en el proceso de evaluación.

Inferencias metodológicas basadas en las suposiciones subyacentes del paradigma transformativo revelan la fuerza potencial de la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Se necesita una fuerte dimensión cualitativa para reunir las perspectivas de la comunidad en cada etapa del proceso de evaluación, mientras que una dimensión cuantitativa ofrece la oportunidad de demostrar los resultados que tienen credibilidad para los miembros de la comunidad y sobre todo para otros actores convencionales implicados en el proceso. Las metodologías mixtas transformadoras proporcionan un mecanismo para hacer frente a las complejidades de la evaluación en entornos culturalmente complejos que pueden proporcionar una base para el cambio social (Mertens, 2007).

#### 4.1.5. Evaluación durante el desarrollo (Developmental Evaluation)

La evaluación en el desarrollo (DE, por sus siglas en inglés) es un enfoque de evaluación que puede ayudar a los innovadores sociales que desarrollan iniciativas de cambio social en entornos complejos o inciertos. La DE es comparada al papel que la I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) juega en el proceso de desarrollo de productos y servicios en sector privado, ya que facilita casi en tiempo real la retroalimentación al personal del programa, permitiendo así el desarrollo de un seguimiento continuo más auténtico y más centrado en efectos positivos del proyecto y menos en la operativa de gestión.

Su autor, Michael Quinn Patton, describe este enfoque como una opción que fundamentalmente responde al contexto de la intervención. La DE es especialmente adecuada para la innovación, el cambio radical, el rediseño, la replicabilidad, y muy especialmente como alternativa para el abordaje evaluativo de problemas complejos y situaciones de crisis. En estos diferentes contextos, la DE puede aportar de manera significativa y diferenciada de

otros enfoques: conceptualización de nuevos fenómenos y nuevos marcos de análisis de los fenómenos sociales, testeo de iteraciones rápidas, la capacidad de hacer emerger temas críticos, entre otros (Patton M., 2010)

La DE se apoya en la innovación para guiar la adaptación a las realidades emergentes y dinámicas en entornos complejos. Las innovaciones pueden tomar la forma de nuevos proyectos, programas, productos, cambios organizativos, reformas políticas, etc. Recordemos que un sistema complejo se caracteriza por un gran número de elementos interdependientes que interactúan, en los que no hay control central, surgiendo patrones de cambio rápidos e interacciones en tiempo real, que generan el aprendizaje, la evolución y el desarrollo, si prestamos atención y sabemos cómo observar y capturar los patrones importantes y emergentes. Entornos complejos para las intervenciones sociales y para las innovaciones son aquellos en los que lo que se debe hacer para resolver los problemas de los implicados es incierto y está en conflicto la forma de proceder.

Para ilustrar mejor el cambio de paradigma que supone este enfoque con respecto a planteamientos más comunes (como es el caso de la evaluación basada en objetivos/preguntas de evaluación), en la siguiente tabla se muestra una comparativa:

	<b>Enfoque por objetivos</b>	<b>Evaluación en desarrollo</b>
<b>Propósito</b>	Control del proyecto, Apoyo a la mejora de la intervención, aspectos sumativos de evaluación	Apoyo a la innovación y la adaptación en ambientes dinámicos
<b>Roles y responsabilidades</b>	Evaluador posicionado externamente para asegurar independencia	Posicionado como una función interna integrada en el proceso de recolección y el análisis de información, generando marcos para la interpretación, supervisando y examinando modelos en desarrollo
<b>Rendición de cuentas</b>	Focalizado en actores externos, con criterios de valoración predefinidos	Centrada en los valores de los innovadores y su compromiso para el cambio
<b>Opciones</b>	Dominan métodos y técnicas de investigación clásicas	Enfocado al uso: se eligen técnicas y herramientas en función del uso en desarrollo
<b>Medición</b>	Desempeño y éxito medidos a partir de indicadores SMART y objetivos claramente definidos	Desarrolla medidas conforme los efectos van apareciendo. Las medidas pueden cambiar a lo largo de la evaluación.
<b>Resultados de evaluación</b>	Informes formales, identificación de buenas prácticas, generalizables espacial y temporalmente	Realimentación en tiempo real, formas amigables y diversas de realimentación. La evaluación trata siempre de nutrir el aprendizaje
<b>Complejidad e incertidumbre</b>	El evaluador trata de controlar la implementación del diseño de evaluación y el propio proceso	El evaluador aprende a manejar la falta de control sobre el proceso. Está atento al despliegue del programa y sus efectos y responde acorde con el momento
<b>Estándares/ Principios orientadores</b>	Competencias metodológicas, rigor, independencia, credibilidad de cara a autoridades externas. Pensamiento analítico y crítico	Flexibilidad metodológica, adaptabilidad, eclecticismo. Pensamiento sistémico. Equilibrio entre pensamiento crítico y pensamiento creativo. Gran tolerancia a la ambigüedad. Abierto y ágil. Centrado en habilidades de equipo. Capaz de facilitar evidencia rigurosa.

Fuente: elaboración propia a partir de Patton (2011)

#### 4.1.6. Evaluación feminista y los enfoques de género en evaluación

La evaluación feminista, por un lado, sigue la teoría feminista que invita en los procesos evaluativos a cuestionar la autoridad, analizar específicamente los temas de género, examinar las vidas de las mujeres y promover el cambio social. El planteamiento de base de la evaluación feminista parte de varias premisas aplicables a toda intervención. Por un lado, asumir que las desigualdades de género conducen a la injusticia social y, por tanto la discriminación o desigualdad basada en el género es sistémica y estructural. También se apoya en conceptos teóricos sobre la creación del conocimiento: éste debe ser un recurso de y para la gente que lo crea, lo sustenta y lo comparte. Finalmente, concibe la evaluación como una actividad política, y que las interacciones, experiencias, perspectivas y características que las/los evaluadores aportan a la evaluación, les llevan a posicionamientos políticos.

Por lo tanto una evaluación feminista da voz a personas de diferentes contextos sociales, políticos y culturales, fomenta el diálogo con personas que no necesariamente están en los círculos de poder, y enfatiza la importancia de escuchar y valorar las múltiples voces que la diversidad de mujeres aporta a la evaluación. Este enfoque toma en consideración que las mujeres pueden tener explicaciones alternativas a las de los hombres en cuanto a la realidad y al conocimiento.

La evaluación feminista también puede ser considerada como un enfoque que trasciende al uso de los resultados de evaluación en sí mismos, centrando su atención en la generación de cambios (Henry, 2003, op.cit.). Los procesos y hallazgos de una evaluación feminista deben buscar el cambio social, su motivación debe ser impactar positivamente la provisión de justicia social para las mujeres y para otros grupos de personas menos favorecidas. En este sentido, el/la evaluador/a se convierte así en activista, proporcionando información que permita generar políticas para atender efectivamente las desigualdades que crearon la necesidad de los programas sociales.

En cuanto al enfoque de género en la evaluación, se examina la evolución de los enfoques de desarrollo que buscan cambiar las vidas de las mujeres, partiendo de las intervenciones dirigidas al bienestar (Mujeres en el Desarrollo, MED) hasta llegar al enfoque de Género en Desarrollo (GED), que se basa en la interconexión entre género, clase, grupo étnico, y la construcción social de las características que las definen. Bajo este enfoque, las relaciones de género son una categoría analítica. Una evaluación con enfoque GED investiga las condiciones materiales y la posición social de las mujeres, explora las estructuras patriarcales e identifica las ideas que definen y mantienen la subordinación de las mujeres. Como consecuencia directa, el/la evaluador/a también considera y explora las relaciones entre hombres y mujeres.



## 5. Nuevos enfoques para nuevos tiempos

### 5.1. La innovación y las nuevas herramientas en la evaluación del desarrollo y la ayuda.

Las innovaciones en evaluación son los métodos y enfoques de evaluación que son realmente “nuevos”. Las innovaciones no son simplemente un nuevo etiquetado de los conocimientos ya existentes con un nuevo nombre de propietario. Muchas personas comienzan en evaluación sin capacitación formal o con capacitación que no proporciona una buena comprensión de la variedad y el alcance de la práctica y la teoría de la evaluación. Así, a veces, en ocasiones se sugiere que un enfoque es innovador cuando en realidad es una buena práctica de evaluación.

¿Qué tipo de innovaciones son realmente nuevas y útiles? ¿Dónde está la innovación que más se necesita y dónde es una mera distracción? Las buenas innovaciones añaden valor. Ha surgido creciente interés en la aplicación de las ideas de complejidad, por ejemplo, debido a que pueden ayudarnos a entender y mejorar los programas y políticas, no porque estén de moda. Esto significa que la innovación es probable que sea más útil donde el conocimiento existente no es suficiente para hacer lo que se necesita. Por lo tanto, la identificación de estas áreas es una parte importante de apoyo a la innovación efectiva.

La innovación es difícil. No siempre está claro qué se debe hacer y, al aplicar algo que no se ha hecho antes, tenemos que anticipar que puede que no funcione. El porcentaje de fracaso en innovación es elevado. Por tanto se necesitan estructuras de apoyo, y las expectativas correctas, para la innovación y experimentación sistemática y el aprendizaje.

#### 5.1.1. La innovación en la evaluación del Desarrollo y la Cooperación Internacional

La ayuda al desarrollo está cambiando rápidamente - por lo que la evaluación del desarrollo debería hacerlo también. Entre otras tendencias, la evaluación tiene que aumentar la comprensión de la complejidad en la planificación del desarrollo: la necesidad de métodos mixtos de varios niveles y por qué evaluadores necesitan ser más imaginativas sobre la recolección de datos primarios (Winderl Colville, 2013)

La planificación en un entorno complejo y dinámico requiere más y diferentes evaluaciones. La tradicional planificación lineal y mecanicista para el desarrollo está cada vez más cuestionada. Los tradicionales bucles de retroalimentación que trataban de comprobar si una intervención estaba en línea con la consecución de un hito predefinido no cuentan con una planificación flexible. En su forma típica (con un seguimiento trimestral y anual, revisiones a medio plazo, las evaluaciones finales, informes anuales, etc.), también son demasiado lentos para influir en la toma de decisiones en el tiempo.

Se necesita una nueva generación de evaluaciones: una que refleje mejor el carácter imprevisible y la complejidad de las interacciones que se encuentran típicamente en los sistemas, una que dé un nuevo énfasis a la innovación, con prototipos y pilotos que puedan ser ampliados, y que puedan hacer frente a un gran dinamismo del entorno en que se encuentran las intervenciones de desarrollo.



Ésta es una oportunidad importante para reinventar el seguimiento y la evaluación. Podemos pasar de una planificación lineal y rígida a un enfoque de planificación más flexible que pueda hacer frente a los sistemas complejos. Podríamos tener mayor capacidad de respuesta, más frecuentes evaluaciones “*ágiles*” que de forma continua puedan capturar y adaptarse a las circunstancias y contextos cambiantes.

Para ello necesitamos condiciones clave. En primer lugar, actualizaciones en tiempo real o cambios continuos en el nivel de procesos, productos o resultados, lo que se puede lograr mediante el uso de, por ejemplo, la recopilación de datos de telefonía móvil, infraestructura inteligente, o las estadísticas de participación que puede «llenar» los vacíos y tiempos entre las colecciones de datos oficiales estadísticos. Y en segundo lugar, tenemos que utilizar más diversidad de métodos que puedan registrar los resultados fuera de un único Marco Lógico rígido.

Una posible opción que apuntamos es a través de herramientas como el *Outcome Harvesting*<sup>15</sup>. Evolución natural del ya conocido Mapeo de Alcances (que no disponía de un desarrollo metodológico completo en lo relativo a evaluación), la Cosecha de Alcances (como se le ha empezado a llamar en español) es una herramienta centrada en la utilización, altamente participativa, que permite a los evaluadores y los responsables del programa identificar, formular, verificar y dar sentido a los resultados que han influido cuando no se conocen las relaciones de causa-efecto. A diferencia de otros métodos de evaluación, no mide el progreso hacia los resultados u objetivos predeterminados, sino que se acumula evidencia de lo que se ha logrado, y trabaja hacia atrás para determinar si el proyecto contribuyó al cambio y cómo.

## 5.1.2. Recuento de Resultados

Para muchos actores del desarrollo, lo que cuenta en última instancia —y por lo tanto debe ser prioritario seguimiento y evaluación— son los resultados y el impacto. Para esos actores, lo que importa no es tanto cómo se hace algo lo que se obtiene. Y ya que el impacto es difícil de evaluar, el seguimiento y evaluación de los resultados se convierte en clave.

Hay un problema, sin embargo: por su naturaleza, en muchas ocasiones los resultados pueden ser difíciles de controlar y evaluar. Por lo general, los datos sobre el comportamiento de los participantes (y por extensión, el resto de actores involucrados) o sobre los cambios acompañados por el programa no se suelen recoger durante el seguimiento. Esto significa que en ocasiones hay que conseguir esos datos a partir de fuentes primarias durante la evaluación.

La tarea de recoger más y mejores datos primarios a nivel de resultado obliga a ser más creativos, o incluso a modificar y ampliar la caja de herramientas de recopilación de datos. En un futuro inmediato futuro ya no será suficiente conformarse con entrevistas semiestructuradas con actores clave seleccionadas únicamente de manera intencional o grupos focales no especificados. Tendrá que llevarse a cabo mejor recolección de datos antes o como parte de un proceso de evaluación. Sin embargo, esto también requerirá sistemas de seguimiento más creíbles centrados en resultados y no tanto en el desempeño operativo del proyecto (actividades y costes).

Hay herramientas que pueden apoyar en esa dirección: encuestas rápidas por muestreo aleatorio, crowdsourcing, uso de micro-relatos, son algunos ejemplos novedosos que puede facilitar la adquisición de datos que de otro modo

---

<sup>15</sup> Para un mayor detalle de la herramienta, véase Wilson Grau, R. y Britt, H. (2012) *Outcome Harvesting*, MENA Office, Ford Foundation. Disponible en [http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/outome\\_harvesting\\_brief\\_final\\_2012-05-2-1.pdf](http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/outome_harvesting_brief_final_2012-05-2-1.pdf)

serían imposibles de obtener a través de una evaluación o actividad de seguimiento convencional. Cabe no perder de vista las posibilidades de las nuevas tecnologías, como ya apuntábamos anteriormente en referencia, por ejemplo, al Social Media: el Data Exhaust o datos que se recogen de forma pasiva por el uso de la gente de los servicios digitales, como teléfonos móviles y contenido de la web (como medios de comunicación y las interacciones de medios sociales) son fuentes de información todavía a explotar en evaluaciones incluso a nivel de proyecto. En la siguiente tabla se resumen éstos y otros ejemplos significativos que apuntan hacia un uso innovador de herramientas para las diferentes fases de la evaluación.

### Innovaciones potencialmente útiles para las evaluaciones de desarrollo

*Crowdsourcing.* Un gran número de personas reportan de forma activa sobre una situación que les rodea, a menudo utilizando la tecnología de telefonía móvil y plataformas de código abierto de software.

*Informes simples en tiempo real.* Una forma de reducir al mínimo los requisitos formales de presentación de informes para el programa y los directores de proyectos y su poco tiempo disponible. Ello a través de actualizaciones en tiempo real más frecuentes, que pueden incluir texto, imágenes, videos que se pueden realizar por ordenador o los dispositivos móviles

*Estadísticas participativas.* Un enfoque en el que la propia población local participa en la generación de estadística por medio de técnicas participativas que se replican con un gran número de grupos para producir datos cuantitativos robustos.

*Recopilación de datos a través de móvil.* La recogida selectiva de información estructurada utilizando teléfonos móviles, tabletas o smartphones con aplicación de software especial

*Micro-Narrativa.* La recopilación y agregación de las miles de historias cortas de los ciudadanos que utilizan algoritmos especiales para profundizar en los temas en tiempo real y los cambios en la sociedad

*Data Exhaust.* Colección masiva y pasiva de los datos transaccionales de uso de la gente de los servicios digitales, como teléfonos móviles y contenido Web, como medios de comunicación y las interacciones de medios sociales

*Process tracking.* Un enfoque de evaluación que no mide el progreso hacia resultados predeterminados, sino que se acumula evidencia de lo que se ha logrado, y trabaja hacia atrás para determinar si y cómo el proyecto contribuye al cambio

## 5.2. Evaluación de la complejidad

La ciencia de la complejidad ha sido utilizada para describir y explicar el comportamiento de los sistemas naturales y biológicos, que se caracterizan por la dinámica no lineal y propiedades emergentes sobre la base de diversas poblaciones de individuos que interactúan entre sí y son capaces de experimentar la auto-organización espontánea. La investigación reciente en la gestión organizacional y la psicología del comportamiento indican que los sistemas humanos también se comportan de una manera compleja. El modelo operativo de la ciencia de la complejidad llama a la complejidad en la acción y da lugar a los Sistemas Adaptativos Complejos (SAC). La teoría de SAC ofrece una forma diferente de pensar acerca de las organizaciones y sistemas, incluyendo cómo debe desarrollarse una

política para ellos, cómo deben ser gestionados, cómo la innovación puede propagarse dentro de y cómo deben ser evaluados (Sibthorpe, Glasgow y Longstaff, 2004).

Un tema de interés creciente en la evaluación, especialmente la evaluación del desarrollo, es cómo podemos aplicar las ideas y métodos de ciencia de la complejidad en la evaluación. La complejidad tiene aplicaciones importantes para la forma en que pensamos acerca de los programas y las políticas, para la forma en que recopilamos y analizamos los datos y cómo se reporta hallazgos y apoyamos su uso. La complejidad a veces se desestimó como término “moderno” que se utiliza para evitar la rendición de cuentas y la planificación. Las intervenciones pueden tener algunos aspectos simples, algunos aspectos complicados y algunos aspectos complejos, y es más útil identificarlos por separado que clasificar toda una intervención como compleja.

Muchas evaluaciones tienen que lidiar con programas con múltiples componentes, múltiples niveles de implementación, múltiples organismos de ejecución, con múltiples agendas y cadenas causales largas con muchos resultados intermedios o con resultados que sólo pueden lograrse a través de un “*paquete de causalidad*” que involucra múltiples intervenciones o contextos favorables. En estas situaciones, las evaluaciones deben basarse en un modelo lógico incluya información sobre diferentes componentes esenciales de uso común en la intervención que funcionan de manera diferente en diferentes contextos, o que sólo funcionan en combinación con otros programas o entornos favorables. Es esencial informar al respecto en términos de “lo que funciona, para quién, en qué contextos”.

Muchas evaluaciones tratan con programas que involucran estrategias emergentes y sensibles y procesos causales que no pueden ser completamente controlados o predecirse con antelación ya que el programa se desarrolla y cambia con el tiempo. En estas situaciones, las evaluaciones tienen que ser capaces de identificar y documentar los socios, las estrategias y los resultados emergentes, en lugar de sólo prestar atención a los objetivos y metas pre-establecidas. Será más necesaria una evaluación en tiempo real para saber lo que está funcionando y para informar de cara a la adaptación continua y el aprendizaje. Una evaluación efectiva no implica necesariamente la construcción de un modelo detallado de cómo funciona la intervención y el cálculo de la combinación óptima de las actividades de ejecución – porque la combinación de lo que se necesita, lo que es posible y lo que va a ser óptimo, estarán siempre cambiando<sup>16</sup>.

Aunque en el discurso y la retórica las evaluaciones en general dan la apariencia de prestar atención a las consecuencias no deseadas de las intervenciones, la mayoría de los diseños de evaluación dedican todo su presupuesto para la evaluación de la ejecución prevista y el logro de metas. Sigue siendo una excepción el tipo de trabajo de campo abierto a captar efectos no deseados o esperados, reales y dinámicas emergentes.

Es útil para identificar los posibles impactos negativos durante el diseño del programa a fin de garantizar y establecer los procesos de seguimiento. Esto a su vez ayuda a la identificación de nuevos impactos negativos que deben ser evaluados.

Una vez que se hayan identificado los posibles efectos no deseados o negativos se debe posibilitar desde el diseño la evaluación de los resultados y los impactos no deseados reales a medida que ocurren. Para ello la recolección de datos permanece abierta hacia resultados no deseado e inesperado mediante la inclusión de algunas preguntas

---

<sup>16</sup> Para mayor detalle sobre la particularización de los conceptos de complejidad en el sector de la Ayuda al Desarrollo y la Acción Humanitaria, véase Ramalingam et. al. (2008)

abiertas en las entrevistas y cuestionarios, y propiciando la comunicación de los resultados inesperados. Apuntamos algunas opciones:

- Entrevistas con informantes clave: pidiendo al personal identificar los posibles impactos negativos, basados en su experiencia, en programas similares. Los críticos del programa pueden ser especialmente útiles.
- Teoría programa negativa: la identificación de las formas en que las actividades del programa pueden producir impactos negativos, en lugar de sus impactos previstos.
- Evaluación de riesgos: identificación de los impactos negativos potenciales, su probabilidad de ocurrir y cómo podrían evitarse.
- Informes de sucesos inusuales



## 6. Referencias

- Altschuld, J. W. (1999) *The Case for a Voluntary System for Credentialing Evaluators*. *American Journal of Evaluation*, Vol. 20, No. 3, 1999, pp. 507-517.
- Azzam, T., Evergreen, S., Germuth, A. A., & Kistler, S. J. (2013). *Data visualization and evaluation*. En S. Evergreen, & T. Azzam, *Data visualization, part 1. New Directions for Evaluation*, 139, 7-32.
- Bamberger, M. (2012), *Introducción a los métodos mixtos de la evaluación de impacto*. Notas sobre la Evaluación de Impacto, nº 3. InterAction.
- Bheda, D. (2011). En "Gendering" evaluation: *Feminist evaluation but "I am NOT a feminist!"*. Mathison(Ed.), *Really new directions in evaluation: Young evaluator's perspective*. *New Directions for Evaluation*, 131,53-58.
- Brinkerhoff, R. O. (2003) *The Success Case Method*. Berrett-Koehler Publishers
- Campilan. (2000). *Participatory Evalaution of Participatory Research*. *Forum on Evaluation of International Cooperation Projects*. Nagoya, Japan, International Potato Center.
- Collier, D. (2011) *Understanding Process Tracing*. *Political Science and Politics* 44, nº 4, pp. 823-830.
- Condie, J. (2011), *Qualitative Methods in Psychology (QMIP)*. *Analysing qualitative data using Microsoft Word*. Disponible en <http://www.slideshare.net/jennacondie/analysing-qualitative-data-using-microsoft-word-final-8556501>
- Coryn, C., Noakes, L., Westine, C., & Schröter, D. (2011). *A Systematic Review of Theory-Driven Evaluation Practice From 1990 to 2009*. *American Journal of Evaluation* 2011 32: 199.
- Cousins, J. B., Whitmore, E. y Shulha, L. (2013) *Arguments for a Common Set of Principles for Collaborative Inquiry in Evaluation*. *American Journal of Evaluation*, Vol. 34, nº 1, pp. 7-22
- Davies, R. y Dart, J. (2005) *The 'Most Significant Change' (MSC) Technique. A Guide to Its Use*
- Dewey, J. D., Montrosse, B. E., Schröter, D. C., Sullins, C. D. y Mattox, J. R. (2008), *Evaluator Competencies: What's Taught Versus What's Sought*. *American Journal of Evaluation*, Vol 29, nº 3, pp. 268-287
- Dyer, P. (2013) *50 Top Tools for Social Media Monitoring, Analytics, and Management*. *Social Media Today*. Disponible en: <http://socialmediatoday.com/pamdye/1458746/50-top-tools-social-media-monitoring-analytics-and-management-2013>
- Fetterman, D. y Wandersman, A. (2010). *Empowerment Evaluation: Yesterday, Today, and Tomorrow*. *American Journal of Evaluation*, Vol. 28, nº 2, pp. 179-198.
- Fetterman, D., Rodríguez-Campos, L., Wandersman, A. y O'Sullivan, R. G. (2014) *Collaborative, Participatory, and Empowerment Evaluation: Building a Strong Conceptual Foundation for Stakeholder Involvement Approaches to Evaluation*. *American Journal of Evaluation*, Vol. 35, nº 1, pp. 144-148.
- Henry, G. T. (2003) *Beyond Use: Understanding Evaluation's Influence on Attitudes and Actions*. *American Journal of Evaluation*, Vol. 24, nº 3, pp. 293-314

- Jacob, S. y Boisvert, Y. (2010) *To Be or Not to Be a Profession: Pros, Cons and Challenges for Evaluation*. Evaluation, Vol. 16, n° 4, pp 349-369
- King, J. A., Stevahn, L., Ghere, G. y Minnema, J. (2001) *Toward a Taxonomy of Essential Evaluator Competencies*. American Journal of Evaluation, Vol. 22, n° 2, pp. 229-247
- LaPelle, Nancy R. (2004), "Simplifying Qualitative Data Analysis Using General Purpose Software Tools" *Preventive and Behavioral Medicine Publications and Presentations*. Paper n° 84. Disponible en [http://escholarship.umassmed.edu/prevbeh\\_pp/84](http://escholarship.umassmed.edu/prevbeh_pp/84)
- Lewins, A. y Silver, C. (2007), *Using software for Qualitative Data Analysis: A step-by-step guide*. Ed. Sage Publications.
- Mark, M. M, Feller, I. y Button, S. B. (1997) *Integrating qualitative methods in a predominantly quantitative evaluation: A case study and some reflections*. New Directions for Evaluation. Vol 1997, n° 74, pp. 47-59
- Mertens, D. (2007) *Transformative Paradigm: Mixed Methods and Social Justice*. Journal of Mixed Methods Research Vol. 1, n° 3, pp. 212-225
- Miles, B. M., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis. An expanded Sourcebook*. SAGE.
- O'Sullivan, R. (2004) *Practicing Evaluation: A Collaborative Approach*. Ed. Sage.
- Patton, M. Q. (2011) *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Ed. Guilford Press
- Patton, M. Q. (2014), *The top ten developments in qualitative evaluation over the last decade*. Better Evaluation. Disponible en: [http://betterevaluation.org/blog /top\\_ten\\_developments\\_in\\_qual\\_eval](http://betterevaluation.org/blog /top_ten_developments_in_qual_eval)
- Pawson, & Tilley (1997) *Realistic evaluation*. Ed. Sage.
- Picciotto, R. (2011) *The logic of evaluation professionalism*. Evaluation, Vol. 17, n° 2, pp. 165-180
- Podems. (2010). *Feminist Evaluation and Gender Approaches: There's a Difference?* Journal of MultiDisciplinary Evaluation, Vol. 6, n° 14, pp. 1-17
- Ragin, Ch. C. (1987) *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. University of California Press.
- Ramalingam, B., Jones, H., Reba, T., y Young, J. (2008) *Exploring the science of complexity: Ideas and implications for development and humanitarian efforts*. Overseas Development Institute (ODI).
- Rodriguez-Campos, L. (2005) *Collaborative evaluations: A step-by-step model for the evaluator*. Ed. Lumina Press.
- Russ-Eft, D., Bober, M. J., De la Teja, I. Foxon, M. y Koszalka, T. A. (2008) *Evaluator Competencies: Standards for the Practice of Evaluation in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sibthorpe, B., & Glasgow, N., and Longstaff, D. (2004) *Complex adaptive systems: A different way of thinking about health care systems*. The Australian National University.
- Stevahn, L., King, J. A., Ghere, G. y Minnema, J. (2005), *Establishing Essential Competencies for Program Evaluators*. American Journal of Evaluation, Vol. 26, n° 1, pp. 43-59

Teddlie, Ch. y Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Ed. Sage.

USAID. (2013). *Conducting Mixed-Method Evaluations*.

Wilson Grau, R. y Britt, H. (2012) *Outcome Harvesting, MENA Office, Ford Foundation*. Disponible en [http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/outome\\_harvesting\\_brief\\_final\\_2012-05-2-1.pdf](http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/outome_harvesting_brief_final_2012-05-2-1.pdf)

Winderl, T. y Colville, J. (2013) *Innovations in monitoring & evaluating results. Discussion Paper. United Nations Development Programme, Bureau for Development Policy*. Disponible en: <http://nec2013.org/documents/papers/Innovations-in-mande.pdf>

Worthen (1999) *Critical Challenges Confronting Certification of Evaluators*. American Journal of Evaluation, Vol 20, pp. 533-555.

Worthen, B. R. (1987). *Certification of measurement professionals: Arguments pro and con*. Annual meeting of the National Council of Measurement in Education.







**CEU**

*Instituto Universitario  
de Estudios Europeos*

*Universidad San Pablo*

## Boletín de Solicitud de números atrasados

Deseo recibir los próximos números de los Documentos de Trabajo de la Serie “CECOD” del Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo:

Nombre y Apellidos .....

.....

Dirección .....

Población ..... C.P. .... País .....

Teléfono ..... Correo electrónico .....

Nº	Título
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Usted tiene derecho a acceder a la información que le concierne, recopilada en nuestro fichero de clientes, y cancelarla o rectificarla en el caso de ser errónea. A través del Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD) podrá recibir información de su interés. Si no desea recibirla, le rogamos que nos lo haga saber mediante comunicación escrita con todos sus datos.

Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD)  
Julián Romea 22, 28003 Madrid  
Teléfono: 91 514 04 22 / Fax: 91 514 04 28  
info@cecod.org  
www.cecod.org  
www.cecod-fi.net



# Números Publicados

## Serie Unión Europea y Relaciones Internacionales

- Nº 1 / 2000 “La política monetaria única de la Unión Europea”  
Rafael Pampillón Olmedo
- Nº 2 / 2000 “Nacionalismo e integración”  
Leonardo Caruana de las Cagigas y Eduardo González Calleja
- Nº 1 / 2001 “Standard and Harmonize: Tax Arbitrage”  
Nohemi Boal Velasco y Mariano González Sánchez
- Nº 2 / 2001 “Alemania y la ampliación al este: convergencias y divergencias”  
José María Beneyto Pérez
- Nº 3 / 2001 “Towards a common European diplomacy? Analysis of the European Parliament resolution on establishing a common diplomacy (A5-0210/2000)”  
Belén Becerril Atienza y Gerardo Galeote Quecedo
- Nº 4 / 2001 “La Política de Inmigración en la Unión Europea”  
Patricia Argerey Vilar
- Nº 1 / 2002 “ALCA: Adiós al modelo de integración europea?”  
Mario Jaramillo Contreras
- Nº 2 / 2002 “La crisis de Oriente Medio: Palestina”  
Leonardo Caruana de las Cagigas
- Nº 3 / 2002 “El establecimiento de una delimitación más precisa de las competencias entre la Unión Europea y los Estados miembros”  
José María Beneyto y Claus Giering
- Nº 4 / 2002 “La sociedad anónima europea”  
Manuel García Riestra
- Nº 5 / 2002 “Jerarquía y tipología normativa, procesos legislativos y separación de poderes en la Unión Europea: hacia un modelo más claro y transparente”  
Alberto Gil Ibáñez
- Nº 6 / 2002 “Análisis de situación y opciones respecto a la posición de las Regiones en el ámbito de la UE. Especial atención al Comité de las Regiones”  
Alberto Gil Ibáñez
- Nº 7 / 2002 “Die Festlegung einer genaueren Abgrenzung der Kompetenzen zwischen der Europäischen Union und den Mitgliedstaaten”  
José María Beneyto y Claus Giering
- Nº 1 / 2003 “Un español en Europa. Una aproximación a Juan Luis Vives”  
José Peña González
- Nº 2 / 2003 “El mercado del arte y los obstáculos fiscales ¿Una asignatura pendiente en la Unión Europea?”  
Pablo Siegrist Ridruejo

- Nº 1 / 2004 “Evolución en el ámbito del pensamiento de las relaciones España-Europa”  
José Peña González
- Nº 2 / 2004 “La sociedad europea: un régimen fragmentario con intención armonizadora”  
Alfonso Martínez Echevarría y García de Dueñas
- Nº 3 / 2004 “Tres operaciones PESD: Bosnia i Herzegovina, Macedonia y República Democrática de Congo”  
Berta Carrión Ramírez
- Nº 4 / 2004 “Turquía: El largo camino hacia Europa”  
Delia Contreras
- Nº 5 / 2004 “En el horizonte de la tutela judicial efectiva, el TJCE supera la interpretación restrictiva de la legitimación activa mediante el uso de la cuestión prejudicial y la excepción de ilegalidad”  
Alfonso Rincón García Loygorri
- Nº 1 / 2005 “The Biret cases: what effects do WTO dispute settlement rulings have in EU law?”  
Adrian Emch
- Nº 2 / 2005 “Las ofertas públicas de adquisición de títulos desde la perspectiva comunitaria en el marco de la creación de un espacio financiero integrado”  
José María Beneyto y José Puente
- Nº 3 / 2005 “Las regiones ultraperiféricas de la UE: evolución de las mismas como consecuencia de las políticas específicas aplicadas. Canarias como ejemplo”  
Carlota González Láynez
- Nº 24 / 2006 “El Imperio Otomano: ¿por tercera vez a las puertas de Viena?”  
Alejandra Arana
- Nº 25 / 2006 “Bioterrorismo: la amenaza latente”  
Ignacio Ibáñez Ferrándiz
- Nº 26 / 2006 “Inmigración y redefinición de la identidad europea”  
Diego Acosta Arcarazo
- Nº 27 / 2007 “Procesos de integración en Sudamérica. Un proyecto más ambicioso: la comunidad sudamericana de naciones”  
Raquel Turienzo Carracedo
- Nº 28 / 2007 “El poder del derecho en el orden internacional. Estudio crítico de la aplicación de la norma democrática por el Consejo de Seguridad y la Unión Europea”  
Gaspar Atienza Becerril
- Nº 29 / 2008 “Iraqi Kurdistan: Past, Present and Future. A look at the history, the contemporary situation and the future for the Kurdish parts of Iraq”  
Egil Thorsås
- Nº 30 / 2008 “Los desafíos de la creciente presencia de China en el continente africano”  
Marisa Caroço Amaro
- Nº 31 / 2009 “La cooperación al desarrollo: un traje a medida para cada contexto. Las prioridades para la promoción de la buena gobernanza en terceros países: la Unión Europea, los Estados Unidos y la Organización de las Naciones Unidas”  
Anne Van Nistelrooij

- Nº 32 / 2009 “Desafíos y oportunidades en las relaciones entre la Unión Europea y Turquía”  
Manuela Gambino
- Nº 33 / 2009 “Las relaciones transatlánticas tras la crisis financiera internacional: oportunidades para la Presidencia Española”  
Román Escolano
- Nº 34 / 2010 “Los derechos fundamentales en los tratados europeos. Evolución y situación actual”  
Silvia Ortiz Herrera
- Nº 35 / 2010 “La Unión Europea ante los retos de la democratización en Cuba”  
Delia Contreras
- Nº 36 / 2010 “La asociación estratégica UE- Brasil. Retórica y pragmatismo en las relaciones Euro-Brasileñas” (Vol 1 y 2)  
Ana Isabel Rodríguez Iglesias
- Nº 37 / 2011 “China’s foreign policy: A European perspective”  
Fernando Delage y Gracia Abad
- Nº 38 / 2011 “China’s Priorities and Strategy in China-EU Relations”  
Chen Zhimin, Dai Bingran, Pan Zhongqi y Dingchun
- Nº 39 / 2011 “Motor or Brake for European Policies? Germany’s new role in the EU after the Lisbon-Judgment of its Federal Constitutional Court”  
Ingolf Pernice
- Nº 40 / 2011 “Back to Square One - the Past, Present and Future of the Simmenthal Mandate”  
Siniša Rodin
- Nº 41 / 2011 “Lisbon before the Courts: Comparative Perspectives”  
Mattias Wendel
- Nº 42 / 2011 “The Spanish Constitutional Court, European Law and the constitutional traditions common to the Member States (Art. 6.3 TUE). Lisbon and beyond”  
Antonio López – Pina
- Nº 43 / 2011 “Women in the Islamic Republic of Iran: The Paradox of less Rights and more Opportunities”  
Désirée Emilie Simonetti
- Nº 44 / 2011 “China and the Global Political Economy”  
Weiping Huang & Xinning Song
- Nº 45 / 2011 “Multilateralism and Soft Diplomacy”  
Juliet Lodge and Angela Carpenter
- Nº 46 / 2011 “FDI and Business Networks: The EU-China Foreign Direct Investment Relationship”  
Jeremy Clegg and Hinrich Voss
- Nº 47 / 2011 “China within the emerging Asian multilateralism and regionalism as perceived through a comparison with the European Neighbourhood Policy”  
Maria-Eugenia Bardaro & Frederik Ponjaert
- Nº 48 / 2011 “Multilateralism and Global Governance”  
Mario Telò

- Nº 49 / 2011 “Bilateral Trade Relations and Business Cooperation”  
Enrique Fanjul
- Nº 50 / 2011 “Political Dialogue in EU-China Relations”  
José María Beneyto, Alicia Sorroza, Inmaculada Hurtado y Justo Corti
- Nº 51 / 2011 “La Política Energética Exterior de la Unión Europea: Entre dependencia, seguridad de abastecimiento, mercado y geopolítica”  
Marco Villa
- Nº 52 / 2011 “Los Inicios del Servicio Europeo de Acción Exterior”  
Macarena Esteban Guadalix
- Nº 53 / 2011 “Holding Europe’s CFSP/CSDP Executive to Account in the Age of the Lisbon Treaty”  
Daniel Thym
- Nº 54 / 2012 “El conflicto en el Ártico: ¿hacia un tratado internacional?”  
Alberto Trillo Barca
- Nº 55 / 2012 “Turkey’s Accession to the European Union: Going Nowhere”  
William Chislett
- Nº 56 / 2012 “Las relaciones entre la Unión Europea y la Federación Rusa en materia de seguridad y defensa. Reflexiones al calor del nuevo concepto estratégico de la Alianza Atlántica”  
Jesús Elguea Palacios
- Nº 57 / 2012 “The Multiannual Financial Framework 2014-2020: A Preliminary analysis of the Spanish position”  
Mario Kölling y Cristina Serrano Leal
- Nº 58 / 2012 “Preserving Sovereignty, Delaying the Supranational Constitutional Moment? The EU as the Anti-Model for regional judiciaries”  
Allan F. Tatham
- Nº 59 / 2012 “La participación de las CCAA en el diseño y la negociación de la política de cohesión para el periodo 2014-2020”  
Mario Kölling y Cristina Serrano Leal
- Nº 60 / 2012 “El planteamiento de las asociaciones estratégicas: la respuesta europea ante los desafíos que presenta el nuevo orden mundial”  
Javier García Toni
- Nº 61 / 2012 “La dimensión global del Constitucionalismo Multinivel. Una respuesta global a los desafíos de la globalización”  
Ingolf Pernice
- Nº 62 / 2012 “EU External Relations: the Governance Mode of Foreign Policy”  
Gráinne de Búrca
- Nº 63 / 2012 “La propiedad intelectual en China: cambios y adaptaciones a los cánones internacionales”  
Paula Tallón Queija
- Nº 64 / 2012 “Contribuciones del presupuesto comunitario a la gobernanza global: claves desde Europa”  
Cristina Serrano Leal
- Nº 65 / 2013 “Las relaciones germano-estadounidenses entre 1933 y 1945”  
Pablo Guerrero García

- Nº 66 / 2013 “El futuro de la agricultura europea ante los nuevos desafíos mundiales”  
Marta Llorca Gomis, Raquel Antón Martín, Carmen Durán Vizán y Jaime del Olmo Morillo-Velarde
- Nº 67 / 2013 “¿Cómo será la guerra del futuro? La perspectiva norteamericana”  
Salvador Sánchez Tapia
- Nº 68 / 2013 “Políticas y estrategias de comunicación de la Comisión Europea: actores y procesos desde que se aprueban hasta que la información llega a la ciudadanía española”  
Marta Hernández Ruiz
- Nº 69 / 2013 “El reglamento europeo de sucesiones. Tribunales competentes y ley aplicable. excepciones al principio general de unidad de ley”  
Silvia Ortiz Herrera
- Nº 70 / 2013 “Private Sector Protagonism in U.S. Humanitarian Aid”  
Sarah Elizabeth Capers
- Nº 71 / 2014 “Integration of Turkish Minorities in Germany”  
Iraia Eizmendi Alonso
- Nº 72 / 2014 “La imagen de España en el exterior: la Marca España”  
Marta Sabater Ramis
- Nº 73 / 2014 “Aportaciones del Mercado Interior y la política de competencia europea: lecciones a considerar por otras áreas de integración regional”  
Jerónimo Maillo





## Serie Política de la Competencia

- Nº 1 / 2001 “El control de concentraciones en España: un nuevo marco legislativo para las empresas”  
José María Beneyto
- Nº 2 / 2001 “Análisis de los efectos económicos y sobre la competencia de la concentración Endesa-Iberdrola”  
Luis Atienza, Javier de Quinto y Richard Watt
- Nº 3 / 2001 “Empresas en Participación concentrativas y artículo 81 del Tratado CE: Dos años de aplicación del artículo 2(4) del Reglamento CE de control de las operaciones de concentración”  
Jerónimo Maíllo González-Orús
- Nº 1 / 2002 “Cinco años de aplicación de la Comunicación de 1996 relativa a la no imposición de multas o a la reducción de su importe en los asuntos relacionados con los acuerdos entre empresas”  
Miguel Ángel Peña Castellot
- Nº 2 / 2002 “Leniency: la política de exoneración del pago de multas en derecho de la competencia”  
Santiago Illundaín Fontoya
- Nº 3 / 2002 “Dominancia vs. disminución sustancial de la competencia ¿cuál es el criterio más apropiado?: aspectos jurídicos”  
Mercedes García Pérez
- Nº 4 / 2002 “Test de dominancia vs. test de reducción de la competencia: aspectos económicos”  
Juan Briones Alonso
- Nº 5 / 2002 “Telecomunicaciones en España: situación actual y perspectivas”  
Bernardo Pérez de León Ponce
- Nº 6 / 2002 “El nuevo marco regulatorio europeo de las telecomunicaciones”  
Jerónimo González González y Beatriz Sanz Fernández-Vega
- Nº 1 / 2003 “Some Simple Graphical Interpretations of the Herfindahl-Hirshman Index and their Implications”  
Richard Watt y Javier De Quinto
- Nº 2 / 2003 “La Acción de Oro o las privatizaciones en un Mercado Único”  
Pablo Siegrist Ridruejo, Jesús Lavalle Merchán, Emilia Gargallo González
- Nº 3 / 2003 “El control comunitario de concentraciones de empresas y la invocación de intereses nacionales. Crítica del artículo 21.3 del Reglamento 4064/89”  
Pablo Berenguer O’Shea y Vanessa Pérez Lamas
- Nº 1 / 2004 “Los puntos de conexión en la Ley 1/2002 de 21 de febrero de coordinación de las competencias del Estado y las Comunidades Autónomas en materia de defensa de la competencia”  
Lucana Estévez Mendoza
- Nº 2 / 2004 “Los impuestos autonómicos sobre los grandes establecimientos comerciales como ayuda de Estado ilícita ex art. 87 TCE”  
Francisco Marcos
- Nº 1 / 2005 “Servicios de Interés General y Artículo 86 del Tratado CE: Una Visión Evolutiva”  
Jerónimo Maíllo González-Orús

- Nº 2 / 2005** “La evaluación de los registros de morosos por el Tribunal de Defensa de la Competencia”  
Alfonso Rincón García Loygorri
- Nº 3 / 2005** “El código de conducta en materia de fiscalidad de las empresas y su relación con el régimen comunitario de ayudas de Estado”  
Alfonso Lamadrid de Pablo
- Nº 18 / 2006** “Régimen sancionador y clemencia: comentarios al título quinto del anteproyecto de la ley de defensa de la competencia”  
Miguel Ángel Peña Castellot
- Nº 19 / 2006** “Un nuevo marco institucional en la defensa de la competencia en España”  
Carlos Padrós Reig
- Nº 20 / 2006** “Las ayudas públicas y la actividad normativa de los poderes públicos en el anteproyecto de ley de defensa de la competencia de 2006”  
Juan Arpio Santacruz
- Nº 21 / 2006** “La intervención del Gobierno en el control de concentraciones económicas”  
Albert Sánchez Graells
- Nº 22 / 2006** “La descentralización administrativa de la aplicación del Derecho de la competencia en España”  
José Antonio Rodríguez Miguez
- Nº 23 / 2007** “Aplicación por los jueces nacionales de la legislación en materia de competencia en el Proyecto de Ley”  
Juan Manuel Fernández López
- Nº 24 / 2007** “El tratamiento de las restricciones públicas a la competencia”  
Francisco Marcos Fernández
- Nº 25 / 2008** “Merger Control in the Pharmaceutical Sector and the Innovation Market Assessment. European Analysis in Practice and differences with the American Approach”  
Teresa Lorca Morales
- Nº 26 / 2008** “Separación de actividades en el sector eléctrico”  
Joaquín M<sup>a</sup> Nebreda Pérez
- Nº 27 / 2008** “Arbitraje y Defensa de la Competencia”  
Antonio Creus Carreras y Josep Maria Julià Insenser
- Nº 28 / 2008** “El procedimiento de control de concentraciones y la supervisión por organismos reguladores de las Ofertas Públicas de Adquisición”  
Francisco Marcos Fernández
- Nº 29 / 2009** “Intervención pública en momentos de crisis: el derecho de ayudas de Estado aplicado a la intervención pública directa en las empresas”  
Pedro Callol y Jorge Manzarbeitia
- Nº 30 / 2011** “Understanding China’s Competition Law & Policy: merger control as a case study”  
Jerónimo Maillo
- Nº 31 / 2012** Autoridades autonómicas de defensa de la competencia en vías de extinción  
Francisco Marcos

- Nº 32 / 2013 “¿Qué es un cártel para la CNC?”  
Alfonso Rincón García-Loygorri
- Nº 33 / 2013 “Tipología de cárteles un estudio de los 20 casos resueltos por la CNC”  
Justo Corti Varela
- Nº 34 / 2013 “Autoridades responsables de la lucha contra los cárteles en España (división de poderes y funciones con la UE, reparto interno con las CCAA, aplicación administrativa-judicial, dotación de recursos humanos y materiales).”  
José Antonio Rodríguez Miguez
- Nº 35 / 2013 “Una revisión de la literatura económica sobre el funcionamiento interno de los cárteles y sus efectos económicos”  
María Jesús Arroyo Fernández y Begoña Blasco Torrejón
- Nº 36 / 2013 “Poderes de Investigación de la Comisión Nacional de la Competencia”  
Alberto Escudero
- Nº 37 / 2013 “*Screening* de la autoridad de competencia: Mejores prácticas internacionales”  
María Jesús Arroyo Fernández y Begoña Blasco Torrejón
- Nº 38 / 2013 “Objetividad, predictibilidad y determinación normativa. Los poderes normativos ad extra de las autoridades de defensa de la competencia en el control de los cárteles”  
Carlos Padrós Reig
- Nº 39 / 2013 “La revisión jurisdiccional de los expedientes sancionadores de cárteles”  
Fernando Díez Estella
- Nº 40 / 2013 “Programas de recompensas para luchar contra los cárteles en Europa: una comparativa con terceros países”  
Jerónimo Maíllo González-Orús
- Nº 41 / 2014 “La criminalización de los cárteles en la Unión Europea”  
Amparo Lozano Maneiro
- Nº 42 / 2014 “Posibilidad de sancionar penalmente los cárteles en España, tanto en el presente como en el futuro”  
Álvaro Mendo Estrella
- Nº 43 / 2014 “La criminalización de los hardcore cartels: reflexiones a partir de la experiencia de EE.UU. y Reino Unido”  
María Gutiérrez Rodríguez
- Nº 44 / 2014 “La escasez de acciones de daños y perjuicios derivadas de ilícitos antitrust en España, ¿por qué?”  
Fernando Díez Estella
- Nº 45 / 2014 “Cuantificación de daños de los cárteles duros. Una visión económica”  
Rodolfo Ramos Melero
- Nº 46 / 2014 “El procedimiento sancionador en materia de cárteles”  
Alfonso Lamadrid de Pablo y José Luis Buendía Sierra
- Nº 47 / 2014 “Japanese Cartel Control in Transition”  
Mel Marquis y Tadashi Shiraiishi



## Serie Economía Europea

- Nº 1 / 2001 “Impacto económico de la inmigración de los Países de Europa Central y Oriental a la Unión Europea”  
M<sup>a</sup> del Mar Herrador Morales
- Nº 1 / 2002 “Análisis de la financiación de los Fondos Estructurales en el ámbito de la política regional de la Unión Europea durante el período 1994-1999”  
Cristina Isabel Dopacio
- Nº 2 / 2002 “On capital structure in the small and medium enterprises: the spanish case”  
Francisco Sogorb Mira
- Nº 3 / 2002 “European Union foreign direct investment flows to Mercosur economies: an analysis of the country-of-origin determinants”  
Martha Carro Fernández
- Nº 1 / 2004 “¿Es necesario reformar el Pacto de Estabilidad y Crecimiento?”  
Ana Cristina Mingorance
- Nº 2 / 2004 “Perspectivas financieras 2007-2013: las nuevas prioridades de la Unión Europea y sus implicaciones en la política regional”  
Cristina Serrano Leal, Begoña Montoro de Zulueta y Enrique Viguera Rubio
- Nº 3 / 2004 “Stabilisation Policy in EMU: The Case for More Active Fiscal Policy”  
María Jesús Arroyo Fernández y Jorge Uxó González
- Nº 1 / 2005 “La negociación de las perspectivas financieras 2007-2013: Una historia de encuentros y desencuentros”  
Cristina Serrano Leal
- Nº 9 / 2006 “La cuestión agrícola en las negociaciones comerciales multilaterales”  
Ana Fernández-Ardavín Martínez y M<sup>a</sup> Ángeles Rodríguez Santos
- Nº 10 / 2007 “El modelo de desarrollo finlandés y su posible adaptación a los países del Este”  
Zane Butina
- Nº 11 / 2008 “La estrategia de Lisboa como respuesta de la UE a los retos de la globalización y al envejecimiento de su población”  
Miguel Moltó Calvo



## Serie del Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo

- Nº 1 / 2003 “Papel de la UE en las recientes cumbres internacionales”  
Mónica Goded Salto
- Nº 1 / 2004 “La asociación Euro-Mediterránea: Un instrumento al servicio de la paz y la prosperidad”  
Jesús Antonio Núñez Villaverde
- Nº 2 / 2004 “La retroalimentación en los sistemas de evaluación. Experiencias en la cooperación al desarrollo”  
José María Larrú Ramos
- Nº 3 / 2004 “Migraciones y desarrollo: propuestas institucionales y experiencias prácticas”  
Carlos Giménez, Alberto Acosta, Jaime Atienza, Gemma Aubarell, Xabier Aragall
- Nº 4 / 2004 “Responsabilidad social corporativa y PYMES”  
Amparo Merino de Diego
- Nº 1 / 2005 “La relación ONG-Empresa en el marco de la responsabilidad social de la empresa”  
Carmen Valor y Amparo Merino
- Nº 1 / 2008 “Dos modalidades de evaluación: evaluaciones de impacto aleatorias y evaluaciones participativas”  
José María Larrú Ramos y Jorge Lugrís Llerandi
- Nº 2 / 2008 “A system not fit for purpose?”  
Sven Grimm
- Nº 3 / 2008 “El fortalecimiento institucional de la sociedad civil: principal desafío de la cooperación internacional”  
Ramón E. Daubón
- Nº 4 / 2009 “La relación entre las instituciones y el desarrollo económico de las naciones”  
Pablo Bandeira
- Nº 5 / 2009 “El desarrollo institucional en el contexto de la ineficacia de la ayuda oficial: valoración crítica y propuestas de acción”  
Pablo Bandeira
- Nº 6 / 2009 “El fortalecimiento de capacidades y el apoyo al desarrollo desde las bases: la experiencia de la RedEAmérica”  
Rodrigo Villar
- Nº 7 / 2009 “Mind the gap: Addressing the “Delivery Challenge” in EC Development Cooperation”  
Jean Bossuyt
- Nº 8 / 2009 “De la reforma política en nuevas democracias: aspectos sistémicos e institucionales y calidad de la democracia”  
Manuel Alcántara Sáez y Fátima García Díez
- Nº 9 / 2009 “Algunas limitaciones metodológicas para analizar la gobernabilidad”  
Miguel Fernández Trillo-Figueroa



- Nº 10 / 2009 “Fortalecimiento de la sociedad civil para la acción pública y la gobernanza democrática en contextos de desarrollo”  
Gonzalo Delamaza
- Nº 11 / 2010 “La gestión de la información en organizaciones de desarrollo Vol. 1 y Vol. 2”  
Rodríguez - Ariza Carlos
- Nº 12 / 2010 “¿Más es mejor?”  
Larru, José María
- Nº 13 / 2010 “Civil society capacity building: An approach in Uganda”  
Groenendijk, Kees
- Nº 14 / 2010 “El futuro de la cooperación europea al desarrollo: ¿Buscar soluciones globales o volver a un nicho para 2020?”  
Sven Grimm y Erik Lundsgaarde
- Nº 15 / 2011 “Dos métodos de evaluación: criterios y teoría del programa”  
Juan Andrés Ligeró Lasa
- Nº 16 / 2012 “Guía para el uso de herramientas de medición de la calidad de las instituciones públicas en la cooperación internacional”  
Pablo Bandeira
- Nº 17 / 2012 “Fortalecimiento institucional y desarrollo: herramientas prácticas para los actores de la cooperación”  
Daniel Gayo, Carlos Garcimartín, Roberto Pizarro Mondragón, Eloy Bedoya, Xavi Palau, Graciela Rico, M<sup>a</sup> Jesús Vitón y Esther del Campo
- Nº 18 / 2012 "Cooperación técnica para el fortalecimiento institucional: herramientas prácticas para fomentar sus resultados"  
Luisa Moreno, Luis Cámara, Juan Ramón Cañadas, Fernando Varela, Cristina Fernández, Jordi Montagud O'Curry, Inmaculada Zamora
- Nº 19 / 2013 “*Governance matters*. Algunas lecciones aprendidas en proyectos de fortalecimiento institucional”  
Ana Fernández-Ardavín, Désirée Simonetti y Fernanda Villavicencio
- Nº 20 / 2013 “La integración de la evaluación en el ciclo de las intervenciones de las ONGD”  
José María Larrú y María Méndez
- Nº 21 / 2013 “El fortalecimiento de las instituciones públicas en América Latina: situación actual y retos”  
Pablo Bandeira
- Nº 22 / 2014 “Un marco de referencia para las ONGD en la construcción de instituciones para el desarrollo”  
Déborah Itriago
- Nº 23 / 2014 “10 desafíos que enfrentan las ONGD en el fortalecimiento institucional para el desarrollo”  
Déborah Itriago
- Nº 24 / 2014 “Calidad y utilidad de las evaluaciones en la Cooperación para el Desarrollo en España”  
Rafael Monterde Díaz
- Nº 25 / 2014 “La Unión Europea y la Agenda de Desarrollo post-2015”  
José María Larrú y Javier Sota

- Nº 26 / 2014** “El seguimiento externo orientado a resultados (SER): una buena práctica para aumentar la eficacia de la ayuda al desarrollo”  
José Manuel Santomé y Natalia Sagrario
- Nº 27 / 2014** “La gestión del conocimiento y el uso de las evaluaciones.  
Teoría, Retórica y Práctica”  
Carlos Rodríguez Ariza
- Nº 28 / 2014** “El camino pendiente hacia la consolidación de la evaluación en la cooperación española”  
Sara Ulla Diez y José Manuel Argilés Marín

**Resumen:** El avance en la práctica de la evaluación en el sector de la Ayuda al Desarrollo requiere, como el propio sector mismo, un constante replanteamiento de las estrategias de trabajo así como de los instrumentos empleados. La búsqueda de nuevos modos de comprender y poner en valor los fenómenos complejos del desarrollo nos obliga a mantener una actitud innovadora constante. Es en este contexto evaluativo en el que lo cualitativo, tanto como paradigma de aproximación a la realidad social como en términos metodológicos, cobra cada vez mayor relevancia. Particularmente, las condiciones actuales en las que se desarrolla la práctica evaluativa en el sector abren todo un espacio de posibilidades a un mayor y sobre todo mejor uso de métodos y técnicas cualitativas, así como a nuevas opciones derivadas de éstas.

En el presente trabajo realizamos una revisión de viejos conceptos y viejos debates sobre lo la aproximación cualitativa que vuelven a cobrar sentido a la hora de bajar a la práctica de las evaluaciones. Asimismo, y siguiendo propuestas actuales de clásicos líderes en evaluación como Patton o Cousins, o nuevas voces como Rogers y Davidson, revisamos algunas innovaciones y proponemos posibles líneas de trabajo ligadas a aspectos tanto procedimentales, institucionales e incluso tecnológicos.

**Palabras clave:** Cualitativo, Métodos Mixtos, Uso, Gestión de Conocimiento, Aprendizaje.

**Abstract:** Progress in evaluation practice at the Development Aid sector requires, same as the sector itself, a constant rethinking of the work strategies and the instruments used. The pursuit for new ways of understanding and valuing the complex phenomena of social development requires us to keep on a constantly innovative attitude. This is the point where the qualitative evaluation, both as a paradigm to approach to social reality and in methodological terms, it is becoming increasingly relevant. Particularly, current conditions in which evaluation practice in the sector is performed open up a space of possibilities to a greater and better use of qualitative methods and techniques as well as new options derived therefrom.

In this paper we review old concepts and old debates about qualitative approach that make sense again when it comes down to evaluation practice. In addition, following current proposals leading classical evaluation as Patton or Cousins, or new voices as Rogers and Davidson, we review some innovations and propose potential research lines related to both procedural, institutional and even technological aspects.

**Keywords:** Qualitative, Mixed Methods, Evaluation Use, Knowledge Management, Learning.

Patrocina:



Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD)  
Julián Romea 22, 28003 Madrid  
Teléfono: 91 514 04 22 / Fax: 91 514 04 28  
info@cecod.org  
www.cecod.org

ISBN: 978-84-15949-73-2

