

GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE EVALUACIONES INTERMEDIAS DE PLANES, PROGRAMAS O PROYECTOS

G-DEP-001



***GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE
EVALUACIONES INTERMEDIAS DE
PLANES, PROGRAMAS O PROYECTOS***

G-DEP-001



Guía para la realización de evaluaciones intermedias, programas o proyectos

Consejo Directivo Ad Hoc

Carolina Barrios Valdivia, Presidenta

Fabiola León-Velarde Servetto

Jorge Eduardo Mori Valenzuela

Secretaría Técnica(e)

Haydee Chacón Cabanillas

Dirección de Evaluación y Políticas

Acrópolis Alfonso Herrera Hidalgo, Director

Víctor Hugo Romero Pajares, Coordinador

Angheline Marie Sánchez Alayo, Coordinadora

Jenny Lizbeth Reyes Sánchez, Especialista

Cuidado de edición

Vanessa Giovanna Abanto Bernal

Lima, noviembre de 2020

©Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

Avenida República de Panamá 3659-3663, San Isidro, Lima-Perú

Teléfonos: (51-1) 637-1122 anexo 134

E-mail: cir@sineace.gob.pe / <https://www.gob.pe/sineace/>

Se autoriza la reproducción total o parcial siempre y cuando se mencione la fuente.

Distribución gratuita. Prohibida su venta.

San Isidro, 10 de Septiembre del 2020

RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA N° 000133-2020-SINEACE/CDAH-P

VISTOS:

El Memorándum N° 000064-2020-SINEACE/P-DEP y Memorándum N° 000101-2020-SINEACE/P-DEP, de la Dirección de Evaluación y Políticas; el Memorándum N° 000432-2020-SINEACE/P-ST-OPP, de la Oficina de Planificación y Presupuesto y el Informe 00191-2020-SINEACE/P-ST-OAJ, de la Oficina de Asesoría Jurídica del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, emitidos a través del Sistema de Gestión Documental; y,

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 5 de la Ley N° 28740, Ley del Sineace, establece como finalidad del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad, con el propósito de optimizar los factores que incidan en los aprendizajes y en el desarrollo de las destrezas y competencias necesarias para alcanzar mejores niveles de calificación profesional y desempeño laboral;

Que, mediante la Décima Segunda Disposición Complementaria Transitoria de la Ley N° 30220, Ley Universitaria, se declaró en reorganización el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa-Sineace, habiéndose constituido mediante Resolución Ministerial N° 396-2014-MINEDU, de 28 de agosto 2014, el Consejo Directivo Ad Hoc, con el objetivo de ejecutar las funciones necesarias para la continuidad del sistema y los procesos en desarrollo;

Que, mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N° 038-2019-SINEACE/CDAH-P, de 28 de marzo 2019, se oficializó el Acuerdo N° 021-2019-CDAH de Sesión Ordinaria, de 27 de marzo 2019, mediante el cual el Consejo Directivo Ad Hoc del Sineace aprobó el documento denominado “Norma que define la estructura funcional no orgánica transitoria del Ente Rector del Sineace” (en adelante, Norma del Sineace), cuyo literal a) del artículo 10 prescribe que es función de la Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc del Sineace aprobar y supervisar la implementación de políticas, lineamientos, directivas y demás documentos de gestión que permitan ejecutar las funciones necesarias de la entidad;

Que, el literal f) del artículo 55 de la mencionada Norma señala que la Dirección de Evaluación y Políticas (en adelante, la Dirección) tiene como función elaborar metodologías e instrumentos para el trabajo estadístico, evaluaciones, estudios y otros, que se requieran para el desarrollo de sus funciones o a solicitud de las dependencias del Sineace;

Que, en ese contexto, la citada Dirección, a través del Memorándum N° 000064-2020-SINEACE/P-DEP y Memorándum N° 000101-2020-SINEACE/P-DEP, con base en el Informe N° 000016-2020-SINEACE/P-DEP-AMP e Informe N° 000051-2020-SINEACE/P-DEP-AMP, ha propuesto los siguientes documentos que garantizarán que las investigaciones y evaluaciones realizadas tengan consistencia y coherencia teórica y metodológica, brindando información confiable a los actores involucrados en la promoción de una cultura de la calidad educativa:

Firma
Digital



Firmado digitalmente por CHACON
CABANILLAS Haydee Violeta FAU
20551178294 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 10.09.2020 16:05:59 -05:00

Firma
Digital



Firmado digitalmente por ARDILES
CHACON Edgar Marlon FAU
20551178294 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 10.09.2020 10:23:45 -05:00

Firma
Digital



Firmado digitalmente por GARCIA
MOLINA Norma Gladys FAU
20551178294 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 10.09.2020 10:10:16 -05:00

Firma
Digital



Firmado digitalmente por SANCHEZ
ALAYO Angheline Marie FAU
20551178294 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 10.09.2020 09:33:58 -05:00

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por El Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <https://sgd.sineace.gob.pe/verifica/inicio.do> e ingresando el siguiente código de verificación: **SXKYKUI**



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Universalización de la Salud”



- “Guía para la Realización de Evaluaciones Intermedias de Planes, Programas o Proyectos en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – Sineace”.
- “Guía para el Diseño y Desarrollo de Investigaciones en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – Sineace”.
- “Guía para la Elaboración y Aplicación de Encuestas en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – Sineace”.
- “Guía para la Elaboración y Aplicación de Rúbricas en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – Sineace”.
- “Guía para la Elaboración y Aplicación de Grupo Focal en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – Sineace”.
- “Guía para el Diseño y Aplicación de Entrevistas en Profundidad en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – Sineace”.

Que, con Memorándum N° 000432-2020-SINEACE/P-ST-OPP, la Oficina de Planificación y Presupuesto, con base en el Informe N° 000050-2020-SINEACE/P-ST-OPP-UM, de la Unidad de Modernización, manifiesta que las precitadas Guías han recibido los aportes y comentarios de las dependencias involucradas, por lo que brinda opinión favorable sobre la propuesta remitida por la Dirección;

Que, mediante Informe N° 000191-2020-SINEACE/P-ST-OAJ, la Oficina de Asesoría Jurídica concluye que la propuesta es acorde al ordenamiento jurídico, por lo que recomienda su aprobación;

Con el visto bueno de Secretaría Técnica, Dirección de Evaluación y Políticas, Oficina de Planificación y Presupuesto y Oficina de Asesoría Jurídica; de conformidad con lo dispuesto por la Ley N° 28740, Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, la Ley N° 30220, Ley Universitaria; con las facultades otorgadas mediante la Resolución Ministerial N° 396-2014-MINEDU y modificatorias y la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo Ad Hoc N° 038-2019-SINEACE/CDAH-P.

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar los siguientes documentos, los mismos que en anexo forman parte integrante de la presente resolución:

- G-DEP-001 “Guía para la Realización de Evaluaciones Intermedias de Planes, Programas o Proyectos en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – Sineace”.
- G-DEP-002 “Guía para el Diseño y Desarrollo de Investigaciones en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – Sineace”.
- G-DEP-003 “Guía para la Elaboración y Aplicación de Encuestas en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – Sineace”.



*“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”
“Año de la Universalización de la Salud”*



- G-DEP-004 *“Guía para la Elaboración y Aplicación de Rúbricas en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – Sineace”.*
- G-DEP-005 *“Guía para la Elaboración y Aplicación de Grupo Focal en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – Sineace”.*
- G-DEP-006 *“Guía para el Diseño y Aplicación de Entrevistas en Profundidad en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – Sineace”.*

Artículo 2.- Disponer la publicación de la presente resolución y sus anexos en la Plataforma digital única del Estado peruano.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

Documento firmado digitalmente
CAROLINA BARRIOS VALDIVIA
PRESIDENTA DEL CONSEJO DIRECTIVO AD HOC
Sineace



Contenido

1. OBJETIVO	4
2. ALCANCE	4
3. PROCEDIMIENTOS	4
3.1 Planificación de evaluaciones intermedias	4
3.1.1 Conformación de la comisión de evaluación intermedia	5
3.1.2 Revisión del marco conceptual y de antecedentes del proceso de evaluación	5
3.1.3 Determinación de los objetivos y alcances de la evaluación intermedia	6
3.1.4 Análisis del contexto social e institucional.....	7
3.1.5 Discusión y coordinación con los actores locales.....	9
3.1.6 Elaboración de planes de evaluación intermedia	9
3.2 Diseño de esquemas y procedimientos de evaluación intermedia.....	10
3.2.1 Definición de preguntas y dimensiones de evaluación.....	12
3.2.2 Identificación de fuentes de información.....	13
3.2.3 Establecimiento de criterios, variables e indicadores de evaluaciones.....	15
3.2.4 Determinación de métodos y técnicas de evaluación.....	16
3.2.5 Discusión y validación de la estrategia de evaluación intermedia.....	17
3.2.6 Implementación del diseño de evaluación intermedia	20
3.2.7 Análisis de datos de estudios de evaluación.....	22
3.2.8 Valoración de resultados del proceso de evaluación intermedia.....	22
3.2.9. Elaboración de reportes de evaluación.....	23
3.3 Presentación de resultados de evaluación y retroalimentación.....	23
Glosario	25
Bibliografía.....	27

GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE EVALUACIONES INTERMEDIAS DE PLANES, PROGRAMAS O PROYECTOS

1. OBJETIVO

Establecer el conjunto estandarizado de procedimientos que deben seguirse en la conducción de actividades de evaluación intermedia de un plan, programa o proyecto, en el marco de las actividades y funciones del Sineace.

2. ALCANCE

La presente guía es de aplicación a todas las actividades de evaluación intermedia de un plan, programa o proyecto que sean realizadas por las dependencias en el ámbito de sus respectivas competencias, incluyendo los procesos de evaluación conducidas por la propia entidad, evaluaciones conducidas por consultores o instituciones externas, o evaluaciones de carácter mixto en que participen funcionarios o especialistas del Sineace.

3. PROCEDIMIENTOS

3.1 Planificación de evaluaciones intermedias

El proceso de planificación de una evaluación intermedia comprende las actividades de conformación de equipos de evaluación, la revisión del marco conceptual y de antecedentes, la determinación de los objetivos, el análisis del contexto social e institucional, la discusión y coordinación con actores locales, y la elaboración del plan de evaluación intermedia. Estas actividades se realizan siguiendo las pautas señaladas a continuación:

3.1.1 Conformación de la comisión de evaluación intermedia

La persona a quien se asigne la responsabilidad de liderar y conducir una evaluación intermedia convoca a los actores del proceso para formar una comisión de evaluación, previa aprobación del jefe de la dependencia a la que pertenece, integrada por personas con funciones técnicas, políticas y administrativas clave en la institución o las instituciones involucradas, además de representantes de la población objetivo o beneficiarios del programa o proyecto que es objeto de evaluación. La convocatoria está dirigida a personas que participan en el proceso o la intervención desde su inicio, y también a nuevos actores que potencialmente puedan contribuir con el desarrollo de la evaluación por su conocimiento de experto o representatividad.

Una vez conformada la comisión, se establece su organización interna y se distribuyen las funciones que han de desempeñar sus miembros: directivas, técnicas, administrativas, consultivas o de apoyo, según las necesidades del proceso de evaluación y las responsabilidades que puedan asumir los integrantes. Los acuerdos que se tomen al respecto quedan registrados en un acta suscrita por los miembros, y se debe crear también un directorio con sus datos de contacto.

3.1.2 Revisión del marco conceptual y de antecedentes del proceso de evaluación

Luego de establecerse la organización y funciones de la comisión y sus miembros, se presenta y discute en ella, los antecedentes y el marco conceptual del programa o proyecto que será objeto de evaluación. En concreto, se revisan los objetivos, líneas de acción, resultados esperados y metas e indicadores planteados originalmente al iniciarse el programa, proyecto o intervención que se pretende evaluar a un nivel intermedio. Asimismo, se revisa y discute también el marco conceptual en el que se sostiene la iniciativa, además de otros documentos o aportes de los miembros que ofrezcan información complementaria, contextual y de

actualización sobre el avance de la iniciativa desde su inicio hasta el momento en que se realizará la evaluación intermedia (incluyendo evaluaciones o diagnósticos previos, de haberlos). El resultado de esta actividad sirve como punto de partida para la definición de los objetivos del proceso de evaluación intermedia.

3.1.3 Determinación de los objetivos y alcances de la evaluación intermedia

Con base en la discusión de los antecedentes, el marco conceptual y el estado de la iniciativa, la comisión de evaluación intermedia discute y determina los objetivos de la evaluación y las dimensiones o aspectos que serán evaluados, a un nivel general. En este punto, se ha de tomar en cuenta qué condiciones pueden favorecer u obstaculizar el desarrollo y logro de los objetivos de la evaluación intermedia. El planteamiento de estos objetivos puede considerar aspectos específicos referidos a nuevas situaciones no previstas en el diseño original del plan, programa o proyecto. Por ejemplo, la discusión de los objetivos de la evaluación intermedia puede integrar preguntas acerca del diseño, la ejecución o las posibilidades reales de alcanzar las metas y medidas que podrían implementarse para superar obstáculos. Los resultados del diálogo sobre objetivos y aspectos a ser evaluados quedan plasmados en un acta suscrita por los integrantes de la comisión.

En este procedimiento se toma en cuenta que la evaluación intermedia se orienta a analizar el funcionamiento del plan, programa o proyecto y a determinar si existen diferencias entre el funcionamiento real y el previsto inicialmente. La discusión de objetivos a este nivel puede girar en torno a temas de cobertura y proceso:

- i. Evaluación de la cobertura, en que se analiza si el plan, programa o proyecto cubre todos los objetivos previstos y si llega a todas las partes interesadas para los que se había pensado, determinando, si procede, los sesgos de cobertura existentes y las causas que los han motivado.

- ii. Evaluación del proceso (seguimiento), en que se analiza el funcionamiento del plan, programa o proyecto, buscando verificar si su desarrollo sigue las pautas previstas. Implica la revisión de los elementos constitutivos (personales, funcionales y materiales), la calidad de las actividades, la distribución del tiempo y del trabajo, la utilización de recursos, entre otros aspectos asociados.¹
- iii. Análisis y evaluación de aspectos emergentes, en que se realiza un examen y valoración de los resultados no esperados surgidos en el proceso, los cambios en el contexto y en los actores involucrados, y en general los factores y situaciones que, real o potencialmente, pueden obstaculizar el logro de las metas o contribuir al éxito del plan, programa o proyecto.

3.1.4 Análisis del contexto social e institucional

La planificación para la realización de la evaluación intermedia incluye un análisis del contexto social, político e institucional referido al momento en que se pretende realizar la evaluación. Para el análisis del contexto resulta relevante utilizar la técnica de la revisión o análisis documental al inicio de la evaluación intermedia. Parte de la documentación que pueden revisar los evaluadores está constituida por: legislación sobre el tema a evaluar, memorias de los propios planes, programas, proyectos o políticas llevadas a cabo, fuentes estadísticas oficiales, datos de partida y su evolución durante la ejecución del plan, programa o proyecto. Para el análisis del contexto también se puede considerar entrevistar o encuestar a algunos actores que podrían aportar información sobre el proceso, además de ofrecer información sobre determinados factores que pueden favorecer o limitar la ejecución de las actividades de evaluación.

¹ Para ampliar la información puede consultar, Tejedor (2000), p. 327 "Evaluación de la implementación".

El análisis del contexto puede incluir los siguientes aspectos:

- i. Contexto inicial que sustenta el plan, programa o proyecto.
- ii. Análisis de la evolución del contexto.
- iii. Contexto al momento de realizar la evaluación.

Los resultados de este análisis luego son incluidos en el plan de evaluación intermedia. Como parte de esta tarea, se puede poner en discusión, por ejemplo, qué cambios observables se han producido en el entorno donde se realizará la evaluación, qué nuevas situaciones se presentan, si existen o no otras iniciativas de mejora de la calidad educativa en ejecución, si se han producido o no modificaciones en el plano normativo, entre otros aspectos de interés en relación con el proceso de evaluación.

3.1.4.1 Identificación de actores involucrados en el proceso de evaluación

Como parte del análisis del contexto social e institucional en que se realiza la evaluación intermedia, se explora e identifica la presencia de actores, grupos sociales u organizaciones locales que de manera directa o indirecta se verán involucrados en el proceso, ya sea como interlocutores, colaboradores, participantes, observadores o miembros de la población a la que está dirigida la iniciativa (como docentes, estudiantes, padres, personal administrativo, funcionarios u otros). Estos actores se pueden clasificar en dos tipos generales:

- i. Actores directamente comprometidos con el desarrollo del plan, programa o proyecto; y
- ii. Actores cuya toma de posición y aportes inciden en el desarrollo del plan, programa o proyecto, ya sea por sus potenciales contribuciones o por la capacidad de veto que podrían tener (Ministerio de Educación Argentina, 200?).

Esta parte del análisis implica el reconocimiento preliminar de las actitudes o posturas de los diversos actores frente a las propuestas y actividades que se han ido desarrollando hasta el momento.

3.1.5 Discusión y coordinación con los actores locales

Luego de realizarse el análisis del contexto y la identificación de los actores sociales involucrados en el plan, programa o proyecto, se efectúa un acercamiento a estos últimos, directamente o a través de sus representantes, cuando existan grupos organizados, para informarles sobre el proceso de evaluación y sus objetivos, y para recoger sus impresiones, dudas y puntos de vista con respecto a la evaluación. Asimismo, se coordina con los actores clave las formas de participación o colaboración que se espera de ellos para el momento en que se implementen las actividades de evaluación. Los resultados de estas aproximaciones, exploraciones y coordinaciones son presentados y discutidos en la comisión, y se toman en cuenta al momento de realizar la planificación y programación de actividades de evaluación.

La comisión establece también un mecanismo de coordinación para mantener canales abiertos de comunicación con los actores del proceso de evaluación durante su ejecución.²

3.1.6 Elaboración de planes de evaluación intermedia

Habiéndose realizado las actividades señaladas en los puntos previos, se procede a la elaboración del plan de evaluación intermedia, que contiene:

- i. Los objetivos de la evaluación y las dimensiones o aspectos que abarcará;
- ii. Los antecedentes y el marco conceptual del plan, programa o proyecto (con las precisiones y actualizaciones que se requieran,

² Para mayores alcances sobre el involucramiento de los actores locales en los procesos de evaluación, véase Billorou et al. (2011), pp. 29-36; House & Howe (2002).

- en el caso de haberse acordado realizar algún replanteamiento);
- iii. Los resultados del análisis situacional, del contexto y de los actores involucrados;
 - iv. Las actividades que se realizarán como parte del proceso de evaluación intermedia;
 - v. Una descripción de los recursos logísticos y humanos necesarios para realizar la evaluación;
 - vi. Una estrategia de comunicación y de divulgación de los resultados de la evaluación; y
 - vii. Un cronograma con la programación de las actividades de evaluación (incluyendo la presentación y difusión de los resultados).

3.1.6.1. Organización de actividades y asignación de responsabilidades

El plan resultante de la realización de las actividades contempladas en el punto 3.1.6 es presentado y revisado en la comisión, para la incorporación de ajustes y la discusión de los aspectos organizativos, los mecanismos de implementación y la asignación de tareas y responsabilidades entre sus miembros y otros colaboradores del proceso de evaluación. Los acuerdos alcanzados en esta actividad son registrados en un acta suscrita por los integrantes de la comisión.

3.2 Diseño de esquemas y procedimientos de evaluación intermedia

Este procedimiento comprende un conjunto de actividades de carácter técnico que forman parte del proceso de evaluación intermedia: la definición de preguntas y dimensiones de evaluación; la determinación de métodos y técnicas de evaluación, la identificación de fuentes de información; el establecimiento de criterios, variables e indicadores de evaluación; la determinación de métodos y técnicas de recolección de datos; la discusión, validación e implementación de la estrategia de evaluación; el análisis y la

valoración de los resultados; y la elaboración de reportes.

Estas tareas se ejecutan o lideran por el miembro de la comisión a quien se haya asignado la responsabilidad principal por el desarrollo de las labores técnicas, el que a su vez podrá convocar el apoyo de otros integrantes de la comisión, o la colaboración de especialistas o consultores externos. En cualquier caso, los esquemas de trabajo e instrumentos resultantes de este proceso se presentan y discuten en la comisión de evaluación intermedia antes de emplearse en la ejecución de las actividades de recolección de datos. El **Cuadro 1** ofrece un panorama general (no exhaustivo) de diversos aspectos que se pueden tomar en consideración en el diseño general de la evaluación intermedia.

Cuadro 1			
Aspectos a considerar en la delimitación del diseño de evaluación			
Elementos	Contenidos	Dificultades	Consecuencias
Desarrollo del plan, programa o proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Entorno Objeto de la evaluación Destinatarios Criterios de evaluación Actividades 	<ul style="list-style-type: none"> No se considera a los implicados 	<ul style="list-style-type: none"> No se implican los interesados y se tiende a descalificar la evaluación
Recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> Variables de interés Fuentes de información Instrumentos Técnicas de recolección 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos que vulneran derechos Procedimientos que exigen mucho tiempo o cambios de hábitos a los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> Conflictos Falta de cooperación Datos no reales
Análisis de datos	<ul style="list-style-type: none"> Tipos de datos recogidos Criterios estadísticos Análisis adecuados Interpretación correcta 	<ul style="list-style-type: none"> Datos con incidencia individual Análisis demasiado técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> Información criticada y no valorada
Realización de informes	<ul style="list-style-type: none"> Destinatarios Número de informes Difusión 	<ul style="list-style-type: none"> Los implicados no participan en el informe La audiencia no tiene oportunidad de reaccionar La información afecta puestos de trabajo Se pone en aprietos a personas o instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> La información no es utilizada por los grupos afectados

Cuadro 1			
Aspectos a considerar en la delimitación del diseño de evaluación			
Elementos	Contenidos	Dificultades	Consecuencias
Manejo de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones a tomar • Personas afectadas • Supuestos de las decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • No se especifican bien las responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepciones de agravio colectivo
		<ul style="list-style-type: none"> • Supuestos deficientes • Información desaprovechada 	

El cuadro es extraído y adaptado de Tejedor, 2000. El diseño y los diseños en la evaluación de programas.

3.2.1 Definición de preguntas y dimensiones de evaluación

Los responsables de realizar esta actividad discuten y establecen las preguntas que se pretende responder con la evaluación intermedia (en los diversos ámbitos o aspectos que serán materia de evaluación).³ Estas preguntas se ciñen a los objetivos de la evaluación intermedia previamente establecidos. Algunas cuestiones que podrían plantearse en esta etapa son:

- i. ¿Qué nuevas situaciones han surgido desde el inicio del plan, programa o proyecto, que no se tenían previstas? ¿Constituyen oportunidades o riesgos para su desarrollo?
- ii. ¿Qué efectos no esperados está evidenciando el plan, programa o proyecto? ¿Son positivos o negativos?
- iii. ¿Qué fortalezas o debilidades se pueden reconocer en el desarrollo del plan, programa o proyecto, desde su inicio hasta el momento de la evaluación intermedia? ¿En qué aspectos específicos se presentan?
- iv. ¿Cómo viene respondiendo la población objetivo?
- v. ¿De qué modo se valora o percibe el plan, programa o proyecto en el entorno donde se está ejecutando?
- vi. ¿Qué actitudes se presentan en relación con el plan, programa o

³ Existen diversos métodos para realizar esta actividad. USAID (2015) presenta un conjunto de matrices que pueden ayudar a organizar la información.

proyecto, por parte de los actores locales?

- vii. ¿Qué problemas han impedido la adecuada implementación del plan, programa o proyecto, o el logro de sus metas parciales?
- viii. ¿Qué factores internos o de la institución están favoreciendo u obstaculizando el desarrollo del plan, programa o proyecto?
- ix. ¿Se han producido cambios en el contexto local o comunitario que favorecen o dificultan el desarrollo del plan, programa o proyecto?
- x. ¿Se vienen realizando las actividades del plan, programa o proyecto según lo planeado? ¿En qué medida?
- xi. ¿Qué componentes del plan, programa o proyecto se ha logrado implementar con éxito, y cuáles no?
- xii. ¿El plan, programa o proyecto se desarrolla de acuerdo con las regulaciones o normas vigentes?
- xiii. ¿Los recursos se vienen empleando de acuerdo a lo previsto? ¿Son suficientes para cubrir las necesidades?
- xiv. ¿Se han alcanzado las metas parciales previstas en el plan, programa o proyecto?

Las preguntas y/o subpreguntas que surjan, planteadas en función de las características específicas del plan, programa o proyecto, se organizan y clasifican de acuerdo a los aspectos o dimensiones a los que apunten, antes de definirse los criterios, variables e indicadores que sirven para darles respuesta.

3.2.2 Identificación de fuentes de información

Luego de haberse definido las preguntas y necesidades de información del proceso de evaluación, se identifica a qué fuentes es posible recurrir para obtener la información requerida. Las fuentes de información se clasifican en función de quien realiza el recojo de información. Así, se trata de fuentes

de información primaria, cuando el equipo de evaluación (o consultores contratados para tal fin) producen la información utilizando algún instrumento para el recojo de datos (cualitativos o cuantitativos) y acudiendo a donde estos se encuentran. Entre las técnicas para obtener datos cualitativos se hallan: La observación, la entrevista a profundidad, el grupo focal y la revisión documental, las biografías e historias de vida. Por su parte para el recojo de datos cuantitativos el instrumento más utilizado es el cuestionario de encuesta.

En cambio, se utilizan fuentes de información secundaria cuando otras personas o instituciones recopilaron los datos de interés y produjeron la información para ponerla al alcance del público. Entre las fuentes de información secundaria más utilizadas destacan las estadísticas oficiales, investigaciones académicas, literatura especializada, bases de datos y documentación oficial de la intervención evaluada, tales como memorias, boletines, folletos, entre otros.

Por último, las fuentes terciarias contienen información sobre las fuentes secundarias y remiten a ellas. Se estructuran en discursos textuales fragmentados, coherentes e independientes en su significación, y siguen la lógica y el diseño de las bases de datos, con campos recuperables mediante diferentes recursos especialmente elaborados para ello. “Facilitan el control y acceso a toda la gama de repertorios de referencia, como las guías de obra de referencia; o sólo a un tipo, como las bibliografías de Bibliografías” (Romanos, 2000, p.19).

Sobre este tema, se debe tener en consideración la accesibilidad a dichas fuentes, su confiabilidad, la posibilidad de aplicar determinadas técnicas de recolección de datos, la existencia o no de limitaciones para obtener los datos y si es factible o no contar con la información dentro de los plazos previstos para la evaluación.

3.2.3 Establecimiento de criterios, variables e indicadores de evaluaciones

El equipo encargado del diseño técnico de la evaluación intermedia operacionaliza las preguntas de evaluación definiendo variables cuando dichas preguntas se refieran a aspectos medibles o cuantificables, y planteando los indicadores con los que se podría realizar su medición. Por ejemplo, de haberse formulado una pregunta sobre el involucramiento de los docentes de una institución educativa en las actividades de un programa de mejora de la calidad educativa, una variable podría ser la “participación docente”, y un indicador para esta variable podría ser el “número de docentes que han asistido a las actividades de capacitación del plan, programa o proyecto” (lo que sería factible de medir mediante la revisión de los registros de asistencia de los docentes a las capacitaciones).

En el caso de aspectos no cuantificables, o en los que no sea posible formular variables precisas, se establecen criterios de carácter cualitativo que podrían servir para dar respuesta a las preguntas. Por ejemplo, de haberse planteado una pregunta acerca de los obstáculos que se han presentado para la implementación de un plan, programa o proyecto, el criterio de evaluación podría ser la “identificación de barreras” (lo que se podría explorar mediante la realización de entrevistas u observaciones etnográficas).

La evaluación intermedia implica un énfasis en el análisis de los aspectos emergentes, no previstos o que constituyen cambios en el contexto y los actores. En tal sentido, se privilegia la exploración, descripción y valoración de dichos factores, incluso más allá de lo que se estipule en el diseño técnico original del plan, programa o proyecto. No obstante, en aquellos aspectos en que se considere necesario trabajar con variables e indicadores, se privilegia el uso de indicadores de proceso, de gestión, de resultados intermedios y de efectos inmediatos. Los indicadores de impacto se usan solo en los casos en que el diseño de la evaluación intermedia establezca de forma explícita la medición de impactos parciales o avances en el logro de impactos como

resultado de la ejecución del plan, programa o proyecto.⁴

3.2.4 Determinación de métodos y técnicas de evaluación

Dependiendo de la naturaleza de los criterios de evaluación, las variables y los indicadores, se determina qué métodos y técnicas son los más apropiados para obtener la información sobre los diferentes aspectos que son materia de evaluación. Dados los objetivos más comunes a los que se orientan los procesos de evaluación intermedia, usualmente privilegian la implementación de diseños metodológicos de alcance exploratorio y descriptivo. Sin embargo, en determinadas ocasiones, y debido a necesidades especiales de evaluación, es conveniente recurrir a estudios más complejos, como puede ocurrir si se precisa evaluar la relación entre distintas variables mediante estudios cuantitativos de alcance correlacional. En relación con estos aspectos, se recomienda tener en consideración los criterios mostrados en el **Cuadro 2**:

Cuadro 2 Métodos y técnicas aplicables a diversas necesidades de evaluación		
Aspectos a ser evaluados	Método	Técnicas de recolección de datos
Repercusiones del programa o proyecto en el contexto	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativas: Grupos focales u otras técnicas participativas (sesiones, talleres); entrevistas; observación etnográfica.
Cambios en el contexto local o comunitario	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativas: Entrevistas, grupos focales u otras técnicas participativas (sesiones, talleres), revisión documental (fuentes periodísticas, legislativas, etc.)
Uso o disponibilidad de recursos	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantitativos: Instrumentos de recolección de datos contenidos en registros.
Ajuste entre la planificación y la marcha del programa	Mixto	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativas: Observación. • Cuantitativas: Listas de verificación. • Cuantitativa/cualitativa: Rúbricas.
Realización de actividades	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantitativas: Listas de verificación.
Pormenores sobre las formas en que se realizan las actividades	Mixto	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativas: Observación. • Cuantitativa/cualitativa: Rúbricas.

⁴ Sobre los tipos de indicadores y la forma de construirlos, se puede consultar Billorou et al. (2011), pp. 37-41; Care El Salvador (2004), pp. 19-22; JBA (2007); MacDonald (2011).

Cuadro 2 Métodos y técnicas aplicables a diversas necesidades de evaluación		
Problemas u obstáculos en la implementación de actividades	Cualitativo	• Cualitativas: Observación, entrevistas, técnicas participativas.
Cambios institucionales	Mixto	• Cualitativas: Revisión documental. Entrevistas.
Desempeños institucionales	Mixto	• Cuantitativas: Encuesta. • Cualitativas: Entrevistas, observación directa, grupos focales. • Cuantitativa/cualitativa: Rúbricas.
Marco político/normativo	Cualitativo	• Cualitativas: Revisión documental.
Percepciones, juicios y actitudes de grupos involucrados	Mixtos	• Cualitativas: Grupos focales, otras técnicas participativas (talleres) • Cuantitativas: Encuestas.
Logro de metas parciales del programa	Mixtos	• Cuantitativas: Encuestas, instrumentos de recolección de datos contenidos en registros. • Cualitativas: Entrevistas, grupos focales.
Actitudes de actores políticos clave	Cualitativo	• Cualitativas: Entrevistas.
Actitudes y experiencias individuales	Cualitativo	• Cualitativas: Entrevistas e historias de vida.
Niveles de satisfacción con el programa	Cuantitativo	• Cuantitativas: Encuestas.
Impacto parcial del programa	Mixtos	• Cuantitativas: Encuestas, instrumentos de recolección de datos contenidos en registros. • Cualitativas: Entrevistas, grupos focales.
Cambios que requiere el programa	Cualitativo	• Cualitativas: Observación, entrevistas. Análisis documental.
Aceptabilidad de innovaciones en el programa	Mixtos	• Cuantitativas: Encuestas. • Cualitativas: Grupos focales, Delphi (panel de expertos).
Relaciones entre dos o más aspectos del programa	Cuantitativo	• Cuantitativas: Encuestas, instrumentos de recolección de datos contenidos en registros.

3.2.5 Discusión y validación de la estrategia de evaluación intermedia

El diseño de la evaluación debe ser presentado y sometido a discusión en la comisión de evaluación, donde se realizarán los ajustes que se requieran. La documentación a ser discutida debe incluir una matriz de evaluación intermedia conteniendo las preguntas, sus criterios de evaluación o variables

e indicadores⁵, las técnicas de recolección de datos y las fuentes de información. Adicionalmente, para cada indicador se debe presentar una ficha técnica. Los Cuadros 3, 4 y 5 pueden servir como referencia para la organización y presentación de estos elementos:

Cuadro 3				
Modelo de matriz para un esquema de evaluación intermedia				
Preguntas	Variables / Criterios de evaluación	Indicadores	Técnicas de recolección de datos	Fuentes de información
Pregunta 1	Variable 1.1	Indicador 1.1.	Encuesta	Estudiantes
	Criterio 1.1		Entrevistas	Estudiantes
Pregunta 2	Criterio 2.1		Grupo focal	Docentes
Pregunta 3	Indicador 3.1	Indicador 3.1.	Rúbrica	Docentes
	Indicador 3.2	Indicador 3.2.	Lista de verificación	Registros
Pregunta 4	Criterio 4.1		Observación	Institución
	Criterio 4.2		Entrevista	Autoridades

Cuadro 4	
Modelo de ficha técnica para indicadores	
INDICADOR X	
Tipo (de gestión, resultado, etc.)	
Objetivo (para qué)	Responde a la pregunta: ¿Para qué se utiliza este indicador? Identifica el objetivo al que contribuye el uso del indicador.
Propósito (qué mide)	Responde a la pregunta: ¿Qué es lo que mide el indicador? Se refiere a la variable específica que será medida con el indicador. En el caso de indicadores cuantitativos, suele aludir a la relación cuantitativa porcentual entre dos magnitudes planificadas o resultantes de las actividades del programa o proyecto, cuya medición en períodos sucesivos y por comparación con estándares establecidos, serviría para evaluar periódicamente el cumplimiento de objetivos y metas.
Descripción / Método de cálculo	En indicadores cuantitativos, se refiere a la fórmula matemática de cálculo del indicador. Cuando se trata de un porcentaje, se expresa en forma de cociente cuyo resultado es multiplicado por 100.
Definiciones	Definiciones de los conceptos o términos utilizados en el propósito y/o método de cálculo del indicador, para una mejor comprensión del mismo.

⁵ Para mayor detalle ver el punto 3.2.3 referido a establecimiento de criterios, variables e indicadores de evaluaciones.

Cuadro 4	
Modelo de ficha técnica para indicadores	
INDICADOR X	
Tipo (de gestión, resultado, etc.)	
Fuentes de información	Fuentes de donde se extraerán los datos. Pueden ser bases de datos manuales o en sistemas informáticos, directorios, censos, reportes estadísticos públicos, encuestas, entre otros.
Criterios de interpretación / Observaciones	Información complementaria sobre el indicador, incluyendo alcances sobre aspectos especiales que deben ser tomados en cuenta en la interpretación de resultados, limitaciones, recomendaciones u otros pormenores sobre su uso.

El cuadro es extraído y adaptado de REDIFP, 2013. Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de Formación Profesional de Centroamérica, Panamá y República Dominicana.

Se recomienda convocar a la revisión del diseño de evaluación a otros actores clave del medio donde se implementará, para recoger también sus puntos de vista. El consenso al que se llegue en relación con el diseño y los métodos deberá constar en un acta suscrita por los participantes en la discusión.

Cuadro 5	
Ejemplo de ficha técnica para indicadores	
INDICADOR: CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL	
Indicador de gestión	
Objetivo (para qué)	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el cumplimiento de las metas institucionales
Propósito (qué mide)	<ul style="list-style-type: none"> • El grado de avance en el cumplimiento de las metas del Plan Operativo Anual Institucional, en cualquier momento del año
Descripción / Método de cálculo	<ul style="list-style-type: none"> • (Nº. Participantes egresados de programas de formación / Nº. Participantes planificados) x 100. • (Nº. Participantes atendidos en otros servicios / Nº. Participantes planificados) x 100. • (Nº. Horas de formación ejecutadas / Nº. Horas de formación planificadas) x 100. • (Nº. cursos ejecutados / Nº. cursos planificados) x 100. • (Nº. empresas atendidas / Nº de empresas planificadas a atender) x 100.
Definiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Participante egresado: persona que ha completado un proceso formativo. • Participante atendido en otros servicios: persona que ha recibido un servicio diferente a la formación (asistencia técnica, certificación laboral y otros). • Participantes planificados: personas cuya formación o atención en otros servicios de la institución, en un periodo determinado, han sido planificadas y establecidas en el POA. • Empresas atendidas: empresas que han recibido un

Cuadro 5	
Ejemplo de ficha técnica para indicadores	
INDICADOR: CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL	
Indicador de gestión	
	<p>servicio de la institución de formación profesional (IFP).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan Operativo Anual (POA): planificación anual de los servicios de formación profesional de la IFP (cursos, horas, participantes, entre otros.)
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos estadísticos que comprendan: número de participantes egresados de la formación y atendidos a través de otros servicios de la IFP, cursos ejecutados, horas invertidas en los diferentes programas y servicios y empresas atendidas. • Plan Operativo Anual aprobado
Criterios de interpretación / Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Los criterios de interpretación del valor resultante de este indicador serán definidos por cada IFP, de acuerdo con sus políticas, objetivos y metas, así como con las características de sus operaciones y condiciones propias.
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de un indicador de aplicación continua, que permite evaluar el grado de cumplimiento de la planeación operativa de la IFP en cualquier momento del año y establecer acciones correctivas. • Dada su utilidad para monitorear durante todo el año, el grado de cumplimiento de los planes operativos, conviene estructurar la medición en cascada a nivel de institución, región geográfica, centro de formación, hasta llegar a niveles de talleres y laboratorios.

El cuadro es extraído y adaptado de REDIFP, 2013. Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de Formación Profesional de Centroamérica, Panamá y República Dominicana.

3.2.6 Implementación del diseño de evaluación intermedia

Luego de haberse discutido y aprobado el diseño de la evaluación intermedia se procede a su implementación, que comprende la elaboración de instrumentos de recolección de información, la realización de preparativos (incluyendo la capacitación a quienes se encargarán de aplicar los instrumentos, la gestión de autorizaciones y la comunicación sobre el proceso), la ejecución de las actividades de recopilación de datos y el análisis de la información obtenida, siguiendo las pautas señaladas a continuación:

3.2.6.1 Elaboración de instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos que son empleados para obtener los datos son elaborados según los requerimientos específicos de las técnicas previstas en el diseño de la evaluación para cada criterio o variable. En esta actividad se toman en cuenta las indicaciones generales para el desarrollo de instrumentos de recolección de datos (y su validación) señalados en el numeral 3.3.2 de la guía para el diseño y desarrollo de investigaciones en Sineace, los procedimientos del numeral 3.1 de la guía para la elaboración y aplicación de encuestas en el Sineace, y los procedimientos del numeral 3.1 de la guía para la elaboración y aplicación de rúbricas en Sineace, cuando se empleen estas estrategias.⁶

3.2.6.2. Selección de muestras y participantes en estudios de evaluación

En la determinación de muestras y participantes en estudios realizados con fines de evaluación se toman en cuenta las recomendaciones generales para el muestreo presentadas en el **Cuadro 6** de la guía para el diseño y desarrollo de investigaciones en el Sineace.

3.2.6.3. Preparativos para la recolección de datos

Antes de la aplicación de instrumentos de recolección de datos se capacita en su uso a todas las personas involucradas en el trabajo de campo (al respecto, véase el numeral 3.3.3.3 de la guía para el diseño y desarrollo de investigaciones en el Sineace, referido a esta actividad). Los preparativos incluyen también la gestión y obtención de las autorizaciones necesarias para la realización de dicha labor (véase el numeral 3.3.3.2 de la guía antes mencionada), y la difusión de información sobre estas

⁶ Diversos manuales incluidos en la bibliografía ofrecen detalles sobre la elaboración y aplicación de instrumentos de investigación y evaluación, varios de los cuales se enfocan específicamente en el campo educativo. Se recomienda consultar: Bagley et al. (2018); Bieger & Gerlach (1996); Cohen et al. (2018); Fàbregues et al. (2016); Lodico et al. (2006); Mehrens & Lehmann (1991); Mertens (2010); Newcomer et al. (2010); Payne (1994); Pérez Serrano (2010); Rossi et al. (2004); Sherman & Webb (1988)

tareas entre los actores locales, según la estrategia establecida por anticipado en el plan de evaluación intermedia.

3.2.6.4. Aplicación de instrumentos de recolección de datos

Para la aplicación de instrumentos de recolección de datos se toman en cuenta las pautas generales indicadas en el numeral 3.3.3.4 de la guía para el diseño y desarrollo de investigaciones en el Sineace, referido a este punto. Cuando se realicen encuestas o se haga uso de rúbricas, se tiene en cuenta, además, las indicaciones específicas para estas tareas (procedimientos 3.1.6. y 3.1.5 de las guías para la elaboración y aplicación de encuestas y rúbricas, respectivamente).

3.2.6.5. Manejo de datos en estudios de evaluación

El manejo de datos obtenidos en estudios de evaluación se realiza siguiendo las pautas generales sobre seguridad, confidencialidad y preparación de datos para el análisis señaladas en los numerales 3.3.3.5 y 3.3.3.6 de la guía para el diseño y desarrollo de investigaciones en el Sineace.

3.2.7 Análisis de datos de estudios de evaluación

El análisis de los datos obtenidos en estudios de evaluación se realiza siguiendo las pautas generales de análisis de datos cuantitativos y cualitativos señaladas en el procedimiento 3.3.4 de la guía para el diseño y desarrollo de investigaciones en Sineace.

3.2.8 Valoración de resultados del proceso de evaluación intermedia

Los resultados del análisis de la información obtenida en los estudios de evaluación intermedia se presentan y discuten en la comisión de evaluación. En este espacio, los responsables de los estudios y análisis absuelven las dudas o reparos que podrían surgir. Asimismo, la comisión valora los resultados en función de los objetivos y preguntas que se plantearon al inicio del proceso, establecen de qué modo se empleará la información, y definen

una estrategia para comunicar los resultados a los actores clave y la población involucrada. Los acuerdos a los que se llegue en esta deliberación se registran en un acta y se suscriben por los integrantes de la comisión.

3.2.9. Elaboración de reportes de evaluación

Los informes de la evaluación se elaboran tomando en cuenta los objetivos de la evaluación, los acuerdos suscritos por la comisión (a los que se hizo referencia en el punto anterior), los diversos públicos a los que estarán dirigidos y lo previsto en el plan de evaluación en relación con la estrategia de comunicación. A continuación, se presentan dos ejemplos de contenido que puede tener el reporte de evaluación intermedia:

Cuadro N° 6	
Ejemplos de contenido del reporte de una evaluación intermedia	
Ejemplo 1	Ejemplo 2
1. Resumen ejecutivo	1. Resumen ejecutivo
2. Descripción de la intervención	2. Introducción <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y alcance de la evaluación. • Metodología empleada. • Condiciones y limitantes del estudio.
3. Metodología empleada	3. Descripción de la intervención evaluada <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos. • Resultados. • Lógica de planificación. • Organización y gestión. • Actores implicados. • Contexto
4. Análisis de la información recopilada	4. Análisis de la información recopilada
5. Conclusiones	5. Conclusiones
6. Recomendaciones	6. Recomendaciones
7. Anexos	7. Lecciones aprendidas y buenas prácticas
	8. Anexos

3.3 Presentación de resultados de evaluación y retroalimentación

La comisión de evaluación determina de qué maneras y en qué momentos se divulgan los resultados de la evaluación intermedia entre los actores e interlocutores locales, y qué mecanismos se implementan para obtener su

retroalimentación. Esta retroalimentación se considera en la fundamentación de los posteriores procesos de toma de decisiones que se sustenten en los resultados de la evaluación intermedia (acerca de cambios, reajustes o mejoras en el plan, programa o proyecto).

GLOSARIO

Para efectos de la presente guía, se hace uso de los siguientes términos:

- a) **Cuestionario:** Instrumento de recolección de datos que contiene un conjunto de preguntas e ítems para la obtención de autor reportes de personas acerca de sus conocimientos, actitudes o conductas, en un momento determinado.
- b) **Encuesta:** En el contexto de esta guía, la encuesta se define como una técnica para la recolección de datos autor reportados de personas acerca de sus conocimientos, actitudes o conductas en relación con determinados tópicos de indagación preestablecidos, mediante la aplicación de un cuestionario.
- c) **Evaluación de programas/proyectos:** Proceso de duración determinada que busca valorar de manera sistemática y objetiva la pertinencia, el rendimiento y el éxito de los programas y proyectos concluidos y en curso. La evaluación se realiza con carácter selectivo para dar respuesta a determinadas preguntas e impartir orientación a los encargados de tomar decisiones y a los administradores de programas y proyectos, así como para obtener información que permita determinar si las teorías e hipótesis básicas que se utilizaron al momento de formularlos, resultaron válidas, qué surtió efecto o no, y por qué. “La evaluación generalmente tiene por objeto determinar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el efecto y la sostenibilidad de un programa o proyecto” (UNFPA, 2004b como se citó en Millán, 2006).
- d) **Evaluación intermedia:** Proceso que indaga sobre las condiciones que pueden facilitar o impedir el logro de los objetivos de un programa, plan o proyecto. Examina en forma periódica qué está sucediendo

para responder preguntas específicas relacionadas con el diseño, la ejecución y los resultados, para intervenir oportunamente. “La evaluación intermedia o de desempeño se desarrolla durante la ejecución de un programa, plan o proyecto y tiene como finalidad poner en marcha medidas de corrección que mantengan el programa en el rumbo pretendido antes de que concluya” (Billorou, Pacheco y Vargas, 2011, p.25).

- e) **Evaluación:** Proceso aplicado de obtención de evidencias que sirven para la valoración de estados o cualidades de un programa, producto, persona, política o plan.
- f) **Indicador:** Medida verificable de un cambio en determinado atributo o característica de una variable.
- g) **Rúbrica:** Instrumento de evaluación de tareas, desempeños o situaciones, que contiene criterios de valoración, descripciones para distintos niveles de evaluación y una estrategia de calificación.
- h) **Variable:** Característica o atributo de personas, fenómenos, objetos o hechos, que puede cambiar y que es susceptible de ser observado y medido.

BIBLIOGRAFÍA

- Bieger, G., & Gerlach, G. (1996). *Educational research: a practical approach*. Albany: Delmar Publishers.
- Billorou, N., Pacheco, M., M., & Vargas, F. (2011). *Guía para la evaluación de impacto de la formación*. Montevideo: OIT:CINTENFOR.
- CARE. (2004). *Guía para el diseño, monitoreo y evaluación*. El Salvador: Care El Salvador.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). (2018). *Research methods in education*. New York: Routledge.
- Da Silva, S., Beach, D., & Bagley, C. (2018). *The Wiley handbook of ethnography of education*. New Jersey: Wiley Blackwell.
- De Vaus, D. (2014). *Surveys in social research*. London: Routledge.
- Fàbregues, S., Meneses, J., & Rodríguez, D. (2016). *Técnicas de investigación social y educativa*. Barcelona: UOC.
- Fink, A. (2002). *How to sample in surveys*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Fowler, F. (2009). *Survey research methods*. Thousand Oaks, Calif: SAGE.
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Oxon, London: Routledge.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F: McGraw-Hill Education.
- House, E., & Howe, K. (2002). Deliberative democratic evaluation in practice. En D. Stufflebeam, G. Madaus, & T. Kellaghan, *Evaluation models viewpoints on educational and human services evaluation (2nd ed. (págs. 409-421)*. Boston: Kluwer.
- JBA. (2007). *Evaluation brief. What's the difference?: Understanding process and outcome evaluation*. James Bell Associates.

- Lavrakas, P. (2008). *Encyclopedia of survey research methods*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Lodico, M., Spaulding, D., & Voegtler, K. (2006). *Methods in educational research: From theory to practice*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- MacDonald, G. (2011). *Criteria for selection of high-performing indicators: A checklist to inform monitoring and evaluation*. The Evaluation Center.
- Masters, G. (2017). *Medir en educación: recursos de evaluación del Consejo Australiano para la Investigación Educativa 1*. Lima: Sineace.
- Mehrens, W., & Lehmann, I. (1991). *Measurement and evaluation in education and psychology*. Fort Worth: Holt, Rinehart and Winston.
- Mertens, D. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (Tercera ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Millán, Y. (2006). *Evaluación de cursos virtuales con gestión basada en resultados*. S.l.: eumed.net.
- Ministerio de Educación (Argentina). (2009?). *Guía para evaluación de programas en educación*. Buenos Aires: Ministerio de Educación.
- Newcomer, K., Hatry, H., & Wholey, J. (2010). *Handbook of practical program evaluation* (Tercera ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Payne, D. (1994). *Designing educational project and program evaluations: A practical overview based on research and experience*. New York: Springer Netherlands.
- Pérez Serrano, G. (2010). *Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural: Aplicaciones prácticas*. Madrid: Narcea.
- REDIFP. (2013). *Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los Institutos de Formación Profesional de Centroamérica, Panamá y República Dominicana*. San José: Red de Institutos de Formación Profesional.
- Romanos, S. (2000). *Guía de fuentes de información especializadas. Humanidades y Ciencias Sociales*. Buenos Aires: GREBYD. Centro de Estudios y Desarrollo Profesional en Bibliotecología y Documentación. .
- Rossi, P., Freeman, H., & Lipsey, M. (2004). *Evaluation: A systematic approach*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.

Sherman, R., & Webb, R. (1988). *Qualitative research in education: Focus and methods*. London; New York: Psychology Press.

Sue, V., & Ritter, L. (2007). *Conducting online surveys*. Los Angeles: Sage Publications.

Tejedor, F. (2000). El diseño y los diseños en la evaluación de programas. *Revista de Investigación Educativa*, 18(2), 319-339.

UNFPA (Ed.) . (2004a). Herramienta número 1: Glosario de términos de planificación, seguimiento y evaluación. En U. (Ed.), *En Conjunto de herramientas de planificación, seguimiento y evaluación del administrador de programas*. Nueva York: UNFPA.

UNFPA (Ed.). (2004b). Herramienta número 2: Definición de la evaluación. En UNFPA., *Conjunto de herramientas de planificación, seguimiento y evaluación del administrador de programas*. Nueva York: UNFPA.

USAID. (2015). *Evaluation design matrix: Templates*. Bureau for Policy, Planning and Learning.



Sineace