

Introducción a la evaluación de programas de acción social: decisiones para su realización

Rafael CARBALLO SANTAOLALLA

Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación

El objetivo de este artículo es presentar de forma sucinta cuáles son los diferentes pasos a seguir para llevar a cabo la evaluación de un programa intervención.

Las preguntas que generalmente se plantean a cualquier persona que se enfrente a la compleja tarea de evaluar un programa de formación, suelen ser las siguientes (Brinkerhoff y otros, 1983; Shadish, 1986): ¿para qué va a servir la evaluación?, ¿cuáles son los objetivos de la evaluación?, ¿qué aspectos y dimensiones del programa debe estudiar la evaluación?, ¿qué criterios se deben utilizar para juzgar el éxito del programa?, ¿a quién va dirigida la evaluación?, ¿cuáles son las fases y procedimientos implicados en una evaluación?, ¿qué métodos e instrumentos se van a utilizar en la evaluación?, ¿quién debe realizar la evaluación?, ¿qué criterios se van a utilizar para juzgar la evaluación?

De la adecuada contestación a cada una de estas preguntas dependerá el que el evaluador pueda diseñar correctamente su evaluación y que afronte con ciertas posibilidades de éxito su tarea. Esto suele traducirse en una serie de decisiones prácticas que son las que guiarán su labor y que se pueden resumir en las siguientes (Shadish, 1986):

- Determinar la necesidad de realizar o no la evaluación.
- Especificar cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar con ella.
- Identificar el objeto de estudio y formular las principales cuestiones a evaluar.

- Seleccionar las técnicas y métodos necesarios para contestar adecuadamente a las preguntas de la evaluación.
- Determinar quién va a realizar la evaluación.
- Elegir los medios y procedimientos más adecuados para presentar los resultados de la investigación.
- Determinar cuáles son los criterios que se van a utilizar para evaluar la evaluación.

A continuación procederé a desarrollar brevemente en que consiste cada una de estas decisiones y cuáles son los principales aspectos a tener en cuenta.

LA DECISION DE EVALUAR

La primera decisión a la que debe enfrentarse el evaluador es la de determinar si es necesario o no realizar una evaluación. Si bien, existen razones para justificar su obligado cumplimiento, es, en líneas generales, una fase a la que no se da importancia y que, en ocasiones, no se llega a plantear. De la misma manera que cuando vamos a comprar un coche o un electrodoméstico solemos cuestionar si lo necesitamos, si nos va a aportar algún beneficio o si es preferible invertir el dinero de otra forma, a la hora de llevar a cabo una evaluación deberíamos sopesar cuáles son los beneficios que se pueden obtener con ella y si se podrían conseguir mejores resultados empleando el dinero en cualquier otra actividad. Por tanto, a la hora de tomar esta decisión habrá que tener en cuenta que:

- Sólo será necesario realizar una evaluación cuando la información que se recoja sirva para determinar el mérito de un programa y se vaya a utilizar para hacer modificaciones relevantes (Cook y otros, 1985; Glass y Ellett, Jr., 1980; Scriven, 1980; Wholey y otros, 1975a).
- Será necesario prever qué tipo de cambios se esperan producir con la evaluación y en qué circunstancias. Es decir, si los resultados de la evaluación se utilizarán para realizar modificaciones en determinados aspectos del programa, si servirán para discutir los costos y beneficios sociales o si serán utilizados en el campo de la política (Cronbach, 1982; Spencer, 1982; Weiss, 1977).

Antes de comenzar una evaluación, por tanto, será preciso plantear su necesidad, ya que probablemente no sea necesario realizarla tan a menudo como se piensa.

OBJETIVO DE LA EVALUACION

Para que el evaluador pueda determinar cuál es la estrategia más adecuada a adoptar, es imprescindible que conozca el propósito de la evalua-

ción, propósito que puede consistir en detectar un problema, solucionar una dificultad, aportar información sobre el proceso de implantación del programa o juzgar su éxito. La finalidad de la evaluación será, pues, la que permita al evaluador precisar las cuestiones que tendrá que plantearse a la hora de realizar su trabajo.

Además de considerar cuál es el propósito general de la evaluación, el evaluador tendrá también que tener en cuenta los intereses de los diferentes grupos involucrados en ella, ya que éstos procurarán utilizar los resultados de forma que favorezcan sus intereses. Por consiguiente, es probable que haya que investigar varios objetivos a la vez, algunos de los cuales pueden ser, incluso, contrapuestos. En estos casos, será preciso por tanto, establecer un orden de prioridades a la hora de seleccionar los objetivos que la evaluación va a tratar de conseguir (Cook y Shadish, Jr., 1986).

OBJETIVO DE LA EVALUACION Y FORMULACION DE LAS CUESTIONES A EVALUAR

Es preciso que el evaluador examine cuidadosamente qué es lo que pretende evaluar y cuáles son las cuestiones que debe plantearse, para asegurarse de que no se le pase por alto ninguna que sea relevante. Una vez identificadas, debe ordenarlas y clasificarlas en función de su importancia y trascendencia, para así poder sacar el máximo partido de los recursos con los que cuenta y conseguir que los resultados obtenidos sean los que mejor respondan al objeto de la evaluación y a los objetivos de la misma. Prácticamente todas las cuestiones que se pueden presentar encajan dentro de alguna de las siguientes categorías:

Evaluación de Contexto

La función principal de la evaluación de contexto es identificar y analizar las posibilidades, los condicionantes y las limitaciones del entorno en el que se crea y desarrolla un programa, un proyecto, un servicio o una institución social, con el fin de proporcionar directrices que permitan un mejor aprovechamiento de los mismos.

Luego, cuando se esté realizando una evaluación de este tipo, las preguntas deberán ir encaminadas a conseguir una descripción lo más precisa posible del marco en el que se desenvuelve el programa: identificación de los problemas y necesidades del programa, análisis de la realidad social, características de la población a la que va dirigido, características de las personas relacionadas con el programa... (Stufflebeam y Shinkfield, 1985; Brinkerhoff y otros, 1983).

Evaluación de Entrada o del Diseño del programa

La función de esta evaluación es valorar el diseño y los recursos de un programa, para ayudar a seleccionar estrategias alternativas que se adecuen mejor a las necesidades y circunstancias ambientales de las personas afectadas por él y evitar así prácticas que estén abocadas al fracaso.

Se analizarán, por tanto, desde los objetivos, elementos y actividades del programa, hasta los recursos con los que cuenta y sus principales condicionantes.

La clase de cuestiones a plantear será distinta en cada caso concreto y dependerá, en gran medida, de si el programa es inédito, de si se trata de un programa que se intenta adaptar a una situación nueva o, de si es un programa que se ha implantado ya hace tiempo (Stufflebeam y Shinkfield, 1985; Brinkerhoff y otros, 1983):

Evaluación del Proceso o «Implementación»

La evaluación del proceso tiene como finalidad proporcionar información acerca de cómo se ha desarrollado realmente el programa, proyecto o servicio, a través de una continua verificación de su puesta en práctica.

Por un lado, será necesario preguntarnos sobre cuáles han sido las interacciones reales que se han establecido entre sus componentes y sus productos, para poder dar una explicación lo más completa y acertada posible de los efectos producidos por el programa. Y, por otro, debe proporcionar información a los responsables y al personal de los proyectos sobre sus actividades para que sepan si se atienen a la programación establecida, si utilizan adecuada y eficazmente los recursos de que disponen, detectar las posibles anomalías y proponer las medidas para su corrección (Stufflebeam y Shinkfield, 1985; Brinkerhoff y otros, 1983; Wolf, 1984).

Evaluación de los Productos

El propósito de la evaluación de producto, tradicionalmente la más utilizada y también la mejor considerada, es valorar, interpretar y juzgar los logros de un programa. Actualmente este tipo de evaluación trata de comprobar no sólo qué objetivos de los prefijados por el programa o proyecto se han alcanzado y en qué grado, sino también los efectos no previstos. Se pueden identificar, al menos, tres clases de productos claramente diferenciados: los resultados inmediatos, los impactos y los costos (Stufflebeam y Shinkfield, 1985; Brinkerhoff y otros, 1983; Wolf, 1984, Shadish, 1986).

Evaluación de los resultados o efectos inmediatos: Valora los cambios,

tanto planificados como imprevistos, que se han producido en los clientes del programa o proyecto.

Evaluación de los impactos: Se ocupa de los efectos producidos en el entorno social en que se ha desarrollado el proyecto y en la sociedad en general.

Evaluación de los costos: Su finalidad es determinar la inversión económica que supone la instauración de un programa. Cabría distinguir en este aspecto, por un lado, los costos del propio programa, desglosados en gastos periódicos (personal docente, administrativo y auxiliar, recursos de ayuda a la docencia, de material y útiles...) y gastos de capital (edificio, mobiliario, equipamiento, maquinaria, terrenos...) y, por otro, los costos para los usuarios, que incluirían tanto los gastos directos (matrícula, material didáctico, transportes, vivienda, comida...) como los indirectos (pérdida de oportunidades, de sueldos anteriores...) (Levin, 1983; UNESCO, 1984; Tsang, 1988).

Procedimientos y fuentes para identificar las cuestiones a evaluar

A continuación, se enumeran y definen sucintamente los posibles procedimientos a que puede recurrir el evaluador para identificar las cuestiones a evaluar (Brinkerhoff y otros, 1983).

- a) El análisis del programa. Conviene sobre todo examinar las funciones asignadas a los distintos elementos del mismo y las relaciones de dependencia que se establecen entre ellos.
- b) La utilización de las bases teóricas en que se fundamenta el programa o de otros marcos de referencia.
- c) La consulta a expertos, la revisión de la información existente sobre el tema o el análisis de las experiencias anteriores de programas similares.
- d) La relación y entrevistas con los interesados.
- e) La definición del propósito de la evaluación.
- f) Las preguntas adicionales o imprevistas que suelen surgir durante el desarrollo de la evaluación.

Las posibles fuentes de consulta de las que puede hacer uso el evaluador son múltiples. A modo de síntesis, a continuación se reproduce una clasificación que recoge las posibles fuentes a las que puede acceder el evaluador para centrar los problemas que debe evaluar y para recoger la información necesaria para solucionarlos (Brinkerhoff y otros, 1983).

1. *Personales:* Los creadores del programa, los responsables administrativos y/o políticos, los directores del programa, el personal administrativo, auxiliar, docente y profesional encargado de desarrollar el programa,

las personas encargadas de la toma de decisiones tanto de tipo formativo como sumativo, las personas a las que va dirigido directamente el programa o que se benefician indirecta, pero intencionadamente, de él, expertos o antiguo personal del programa...

2. *Comportamentales*: Pruebas de rendimiento, tests aptitudinales o actitudinales estandarizados o específicos, observaciones directas de conductas, registros de resultados, conductas del profesor, interacciones sociales, informes orales y/o escritos, simulaciones, ejemplos...

3. *Documentales*: Proyectos, informes, memorias, cartas y circulares, programas, informes de los alumnos, informes económicos...

4. *Contextuales*: Programas sociales, modelos organizativos, estilos de dirección, fuerzas políticas y sociales, realidades económicas, actitudes personales y escalas de valores...

ELECCION DE LOS METODOS PARA EVALUAR

Una vez que el evaluador ha seleccionado las cuestiones a evaluar, debe plantearse la forma de recopilar la información que le permita responder a sus objetivos, lo que le llevará a determinar las fuentes de información a las que va a recurrir (personales, documentales, contextuales y comportamentales) y los métodos y técnicas de las que se va a servir (tests, escalas, cuestionarios, observación directa, entrevistas, estudio de casos, revisiones bibliográficas...). A pesar de contar con una gran diversidad de métodos, desgraciadamente, no existe un procedimiento único y específico que el evaluador pueda utilizar para dar solución a todos los interrogantes, si bien, es cierto que algunos resultan más eficaces y útiles que otros a la hora de recabar determinada información. A la vista de estas circunstancias, se recomienda la utilización de más de un método para tener una mayor seguridad y fiabilidad. Un reflejo de lo que acabamos de decir es el cuadro 1 (basado en el elaborado por Shadish, 1986) que recoge, sin pretensión de ser exhaustivo, un listado de métodos que pueden resultar eficaces para responder a determinado tipo de preguntas.

PERSONAL ENCARGADO DE REALIZAR LA EVALUACION

Para que una evaluación tenga alguna posibilidad de éxito deberá ser realizada por personas con una demostrada independencia y competencia (capacidad de gestión y dirección, competencias técnicas, capacidad de conceptualización, conocimiento del contexto...).

CUADRO 1
Tipos de cuestiones y métodos posibles

<i>Tipos de cuestiones</i>	<i>Métodos y técnicas posibles</i>
Contexto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuestas 2. Documentos y Censos 3. Entrevistas estructuradas y no estructuradas 4. Observación participante 5. Tests de aptitudes y actitudes
Entrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consulta a expertos y profesionales 2. Análisis de contenidos 3. Documentos (programas y metodología) 4. Cuestionarios (perfiles profesionales) 5. Entrevistas con los creadores y responsables del programa
Proceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observación participante 2. Entrevistas a clientes y personal 3. Técnicas de observación directa 4. Triangulación 5. Informes personales, diarios.
Productos inmediatos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseños experimentales y cuasi experimentales 2. Estudios de casos 3. Tests de conocimientos y habilidades 4. Triangulación 5. Cuestionarios 6. Contrastes con criterios previos
Impactos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseños de series temporales 2. Archivos de datos 3. Observación participante 4. Estudios de campo 5. Análisis de tendencias.
Costos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de los costos 2. Análisis de costo-beneficio 3. Análisis de costo-eficacia 4. Análisis de costo-utilidad 5. Análisis de costo-viabilidad.

A la hora de decidir quién va a responsabilizarse de una evaluación existen diversas alternativas. A modo de resumen presento el cuadro 2, elaborado por Brinkerhoff y otros (1983), en el que se reflejan todas las posibles alternativas con sus respectivos «pros» y «contras».

CUADRO 2

Responsables de una evaluación: alternativas posibles

<i>INTERNO</i>		vs	<i>EXTERNO</i>	
Persona perteneciente al equipo de responsables del programa			Persona externa al programa contratada especialmente para la evaluación	
<i>Pros</i>	<i>Contras</i>		<i>Pros</i>	<i>Contras</i>
Conoce la organización Tiene una reputación, estatus y credibilidad conocidos	Arbitrariedad y tendenciosidad al evaluar situaciones conflictivas, ya que parte de lo investigado previamente		Carece de ideas preconcebidas sobre el programa Se le considera un observador independiente de la dirección del programa	Ajeno a las costumbres, campo de conocimientos y problemática profesional, lo que puede llevarle a suscitar antagonismos Su selección a veces se debe a recomendaciones
<i>INDIVIDUAL</i>		vs	<i>EQUIPO</i>	
Una persona sola responsable de la evaluación			Un equipo compuesto por especialistas en la materia y evaluadores que reúnen conjuntamente las competencias necesarias	
<i>Pros</i>	<i>Contras</i>		<i>Pros</i>	<i>Contras</i>
Responsabilidad clara de la evaluación	El éxito o el fracaso depende únicamente de una persona Dificultad para abarcar todas las responsabilidades		Reparto de las responsabilidades Compuesto por capacidades y perspectivas múltiples	Pérdida de tiempo en planificación, estructuración del equipo, problemas de logística y consideraciones políticas Mayores costos
<i>A TIEMPO COMPLETO</i>		vs	<i>A TIEMPO PARCIAL</i>	
Una persona o equipo responsabilizados de la evaluación a tiempo completo			Una persona o equipo responsabilizados de la evaluación a tiempo parcial	

<i>Pros</i>	<i>Contras</i>	<i>Pros</i>	<i>Contras</i>
Evaluación organizativa y coherente	Mayor costo	Disposición de múltiples expertos por periodos cortos de tiempo	Las visitas breves impiden un estudio minucioso
Información oportuna y progresiva	Desaniman la participación en la evaluación	Utilización eficaz de expertos externos	Dificultades logísticas y monetarias para organizar el calendario
Independencia del evaluador(es)	Se ve al evaluador como ajeno		
<i>AMATEUR</i>		<i>vs</i>	<i>PROFESIONAL</i>
Persona(s) con entrenamiento en las áreas de conocimiento y experiencia o entrenamiento en evaluaciones no formales		Persona(s) con entrenamiento especializado en evaluaciones y experiencia en ellas	
<i>Pros</i>	<i>Contras</i>	<i>Pros</i>	<i>Contras</i>
Conoce bien los contenidos y los objetivos	El conocimiento de los contenidos disminuye su objetividad	Utiliza su experiencia y habilidades técnicas para realizar la evaluación	No aceptación de extraños por parte de los responsables
Puede adquirir muchas habilidades evaluativas a través de la experiencia	Su escasa competencia le limita las alternativas a elegir	Aporta muchas opciones de su experiencia	Sus preferencias por determinados métodos impide el desarrollo de otras alternativas

PRESENTACION DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION

El propósito final del informe es proporcionar a las personas interesadas la información que precisan en el momento adecuado y ayudarles a utilizarla. Es necesario que el informe, lejos de ser algo estático, constituya un proceso dinámico que, empezando antes que dé comienzo, incluya tanto comunicaciones escritas como orales y visuales.

Su contenido no puede en ningún caso limitarse a transmitir los resultados obtenidos de la evaluación, sino que debe proporcionar también información sobre los objetivos, contexto, actividades, resultados e implicaciones del programa y de la propia evaluación.

Por otra parte, hay que tener presente que el contenido del informe viene determinado por quien vaya a utilizar la información en él recogida y por cómo vaya a usarla, ya que en última instancia, son precisamente las necesidades e intereses de los individuos, grupos o instituciones involucrados los que justifican y posibilitan la evaluación (Brinkerhoff y otros, 1983; Morris y otros, 1988; Patton, 1980; Wolf, 1984).

META-EVALUACION

La meta-evaluación es una evaluación de la evaluación, que tiene como objeto último facilitar a los evaluadores información sobre la labor técnica que han desarrollado y las limitaciones que presenta su trabajo.

La finalidad de la meta-evaluación es detectar cualquier tipo de arbitrariedad que se haya podido cometer en una evaluación, así como estimar su alcance. Aunque se ha atribuido una considerable importancia a los factores técnicos como posible fuente de errores a la hora de estimar los efectos de un programa, es evidente que también pueden ser consecuencia de que un evaluador realice una interpretación excesivamente simplista o equivocada de los resultados o de que se produzca una deficiente comprensión de la importancia de los objetivos de la evaluación (Cook y Gruder, 1978; Scriven, 1975; Stufflebeam, 1975; Joint Committee, 1981).

CONSIDERACIONES FINALES

A la hora de diseñar una evaluación es importante tener presente que, independientemente del tipo de diseño que se utilice o del tipo de modelo que se asuma, todos ellos incluyen, por lo general, las mismas fases: objetivos, diseño, recogida de la información, análisis de la información, presentación de los resultados, dirección y administración y evaluación de la evaluación. Lo que hace que un diseño sea distinto, mejor o más adecuado es el modo en que estas fases estén integradas y operacionalizadas.

A continuación presento el cuadro 3, elaborado por Brienkerhoff y otros, 1983, en el que se recogen estas diferentes fases, que reflejan el conjunto de decisiones a las que me he venido refiriendo hasta ahora, indicando en cada una de ellas las principales cuestiones a plantearse y las tareas que se les suponen.

Conviene señalar que cada evaluación es única y que por tanto no es necesario incluir todas las cuestiones y tareas que se recogen en el cuadro, sino que son meramente orientativas y será el evaluador el que deberá decidir, en cada caso, cuáles son pertinentes para su evaluación.

CUADRO 3

Cuestiones y tareas en las diferentes fases de una evaluación de un programa

<i>Fases de evaluación</i>	<i>Cuestiones principales</i>	<i>Tareas a realizar</i>
Determinar los objetivos de la evaluación	1. ¿Qué se va a evaluar? 2. ¿Cuál es el objetivo de la evaluación?	1. Investigar qué se va a evaluar. 2. Identificar y justificar los objetivos de la evaluación.

CUADRO 3 (Continuación)
Cuestiones y tareas en las diferentes fases
de una evaluación de un programa

<i>Fases de evaluación</i>	<i>Cuestiones principales</i>	<i>Tareas a realizar</i>
	3. ¿Quién se va haber afectado o envuelto en la evaluación? 4. ¿Qué elementos del contexto van a influir en la evaluación? 5. ¿Cuáles son las principales cuestiones o preguntas a contestar con la evaluación? 6. ¿Va a servir la evaluación para mejorar la aplicación del programa?	3. Identificar las personas interesadas e involucradas en la evaluación. 4. Estudiar y analizar el contexto en el que se desarrolla el programa. 5. Identificar las principales cuestiones y preguntas. 6. Decidir si se lleva a cabo la evaluación.
Diseño de la evaluación.	1. ¿Cuáles son los posibles tipos de diseños para realizar la evaluación? 2. ¿Qué debe incluir el diseño de la evaluación? 3. ¿Cómo realizar el diseño de la evaluación? 4. ¿Cómo reconocer un buen diseño evaluativo?	1. Determinar el grado de planificación, el objetivo general y el grado de control que se pretende alcanzar con el diseño. 2. Considerar todas las decisiones, tareas y productos que se pretenden obtener con la evaluación. 3. Determinar los métodos generales a utilizar para realizar la evaluación. 4. Valorar la calidad del diseño.
Recogida de la información	1. ¿Qué tipo de información se debe recoger? 2. ¿Qué procedimientos se van a utilizar para recoger la información? 3. ¿Cuanta información es necesario recoger? 4. ¿Hay que seleccionar o elaborar instrumentos de medida?	1. Determinar las fuentes de información que se van a utilizar. 2. Decidir cómo se va a recoger la información. 3. Decidir si es necesario realizar algún tipo de muestreo y cómo. 4. Determinar el grado de exactitud que exige la información que se necesita y diseñar los medios para conseguirla.

CUADRO 3 (Continuación)
Cuestiones y tareas en las diferentes fases
de una evaluación de un programa

<i>Fases de evaluación</i>	<i>Cuestiones principales</i>	<i>Tareas a realizar</i>
	¿Cómo crear instrumentos fiables y válidos?	Establecer los procedimientos necesarios para que los instrumentos sean fiables y válidos.
	5. ¿Cómo planificar la recogida de la información para obtener la máxima información con el mínimo costo?	5. Seleccionar y organizar aquellos procedimientos y recursos que permitan una recogida de la información lo más económica posible.
Análisis e interpretación de los datos de la evaluación.	1. ¿Qué tipo de datos se van a recoger?	1. Agrupar y codificar los datos si es necesario.
	2. ¿Són válidos los datos recogidos?	2. Verificar la calidad de los datos y comprobar si estos están completos.
	3. ¿Cómo se va a analizar la información?	3. Seleccionar y ejecutar los análisis más adecuados.
	4. ¿Cómo se van a interpretar los resultados de los análisis?	4. Interpretar los resultados utilizando criterios preestablecidos o diferentes tipos de criterios.
Presentación de los resultados	1. ¿A quién va dirigido el informe de la evaluación?	1. Identificar a quién o quiénes va dirigido el informe.
	2. ¿Qué información debe recoger el informe?	2. Determinar la información que es necesaria incluir.
	3. ¿De qué forma deben presentarse los resultados?	3. Decidir si la información se va a presentar de forma oral, escrita, etcétera.
	4. ¿Cuál es el estilo y estructura más adecuada para presentar los resultados?	4. Elegir el formato que va a tener el informe.
	5. ¿Cómo se puede ayudar a los interesados a interpretar y utilizar los resultados recogidos en el informe?	5. Planificar discusiones, entrevistas, consultas y actividades que faciliten el intercambio de opiniones acerca de los resultados presentados.
Gestión, dirección y organización de la evaluación	1. ¿Quién debe realizar la evaluación?	1. Seleccionar, contratar y/o entrenar al evaluador.

CUADRO 3 (Continuación)
Cuestiones y tareas en las diferentes fases
de una evaluación de un programa

<i>Fases de evaluación</i>	<i>Cuestiones principales</i>	<i>Tareas a realizar</i>
	2. ¿Cómo se deben formalizar y asignar las responsabilidades de la evaluación? 3. ¿Cuál debe ser el costo de la evaluación? 4. ¿Cómo deben programarse y organizarse las tareas evaluativas? 5. ¿Qué tipo de problemas pueden presentarse?	2. Redactar un contrato o documento de acuerdo entre las partes interesadas. 3. Elaborar un presupuesto. 4. Elaborar un programa estableciendo los horarios asignados para cada tarea. 5. Controlar y supervisar la evaluación y prever los posibles problemas que pueden surgir.
Meta-Evaluación	1. ¿Cuáles pueden ser los usos de la meta-evaluación? 2. ¿Quién debe realizar la meta-evaluación? 3. ¿Qué criterios o normas deben utilizarse para evaluar la evaluación? 4. ¿Cómo aplicar los criterios para llevar a cabo la meta-evaluación? 5. ¿Qué procedimientos y métodos se utilizan para realizar la meta-evaluación?	1. Determinar la necesidad de realizar la meta-evaluación y cuando. 2. Elegir un meta-evaluador. 3. Elegir o proponer criterios para hacer la meta-evaluación. 4. Establecer un orden de importancia entre las normas? 5. Seleccionar los procedimientos para evaluar la evaluación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALKIN, M. C., y ELLET, Jr., F. S. (1985): *Evaluation Models: Development*, en HUSEN, T., y POSTLETHWAITE, T. N. (Eds.): *Internacional Encyclopedia of Education*. Pergamon, Oxford.
- ALKIN, M. C.; DAILLAK, R., y WHITE, P. (1979): *Using Evaluation: Does Evaluation Make a Difference?* Sage, California, Beverly Hills, California.
- BEEBY, C. E. (1977): *The Meaning of Evaluation*, en *Current Issues in Education: n.º 4 Evaluation*. Department of Education, Wellington, New Zealand.
- BRINKERHOFF, R. O.; BRETHOWER, D. M.; HLUCKYJ, T., y NOWAKOSKI, J. R. (1983): *Program Evaluation: A Practitioners' Guide for Trainers and Educators*. Kluwer-Nijhoff, Boston.

- CARBALLO SANTAOLALLA, R. (1990): *Evaluación de un programa de Formación Ocupacional*. Tesis doctoral. Editorial de la Universidad Complutense de Madrid. Madrid.
- COOK, T. D., y GRUDER, C. L. (1978): «Meta-evaluation Research». *Evaluation Quarterly*, 2, pp. 5-52.
- COOK, T. D.; LEVINTON, L. C., y SHADISH, W. R. (1985): *Program Evaluation*, en Lindzey, G., y ARONSON, E. (Eds.): *Handbook of Social Psychology*. Random House, New York (3.ª ed.).
- COOK, T. D., y SHADISH, Jr., W. R. (1986): «Program Evaluation: The Worldly Science». *Annual Review of Psychology*, 37, pp. 139-232 (reimpreso en 1987 en *Evaluation Studies Review Annual*, vol. 12, pp. 31-70).
- CRONBACH, L. J. (1963): «Course Improvement Through Evaluation». *Teachers College Record*, 64, pp. 672-683.
- CRONBACH, L. J. (1982): *Designing Evaluations of Educational and Social Programs*. Jossey-Bass, San Francisco.
- CRONBACH, L. J.; AMBRON, S. R.; DORNBUSCH, S. M.; HESS, R. D.; HORNIK, R. C.; PHILLIPS, D. C.; WALKER, D. F., y WEINER, S. S. (1980): *Toward Reform of Program Evaluation*. Jossey-Bass, San Francisco.
- GLASS, G. V., y ELLETT, Jr. F. S. (1980): «Evaluation Research». *Annual Review of Psychology*, 31, pp. 221-228.
- JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION (1981): *Standards for Evaluations of Educational Programs, Projects, and Materials*, McGraw-Hill, New York.
- LEVIN, H. M. (1983): *Cost-effectiveness, A Primer*. Sage, Beverly Hills, California.
- MORRIS, L. L.; FITZ-GIBBON, C. T., y LINDHEIM, E. (1988): *How to Measure Performance and Use Tests*. Sage (Program evaluation kit, vol. 7), Newbury Park, California.
- ORDEN HOZ, A. de la (1982): *La evaluación educativa*. Docencia-Proyecto Cí-nae, Buenos Aires.
- ORDEN HOZ, de la (1985): «Modelos de evaluación universitaria». *Revista Española de Pedagogía*, 169-170, pp. 522-537.
- PATTON, M. Q. (1978): *Utilization-Focused Evaluation*. Sage, Newbury Park, California.
- PATTON, M. Q. (1980): *Qualitative Evaluation Methods*. Sage, London.
- ROSSI, P. H.; FREEMAN, H. E., y WRIGHT, S. R. (1985): *Evaluation: A Systematic Approach*. Sage (3.ª ed.), Newbury Park, California.
- SCHEERENS, J. (1987): «Beyond Decision-oriented Evaluation». *International Journal of Educational Research*, vol. 11, n.º 1, pp. 105-114.
- SCRIVEN, M. S. (1967): *The Methodology of Evaluation*, en TYLER, R. W.; GAGNE, R. M., y SCRIVEN, M. (Eds.): *Perspectives of Curriculum Evaluation (AERA Monograph Series on Curriculum Evaluation, n.º 1)*, Rand McNally, Chicago.
- SCRIVEN, M. S. (1980): *The Logic of Evaluation*. Edgepress, Inverness, California.

- SHADISH, W. R., Jr. (1986): *Sources of Evaluation Practice. Needs, Purpose, Questions, and Technology*, en BICKMAN, L., y WEATHERFORD, D. L. (Eds.): *Evaluating Early Intervention Programs for Severely Handicapped Children and Their Families*, PRO-ED.
- SPENCER, B. D. (1982): «Feasibility of Benefit-cost Analysis of Data Programs». *Evaluation Review*, 6, pp. 649-672.
- STUFFLEBEAM, D. L. (1966): «A Depth Study of the Evaluation Requirement». *Theory into Practice*, 5 (junio), pp. 121-134.
- STUFFLEBEAM, D. L. (1967): «The Use and Abuse of Evaluation in Title III». *Theory into Practice*, 6 (junio), pp. 126-133.
- STUFFLEBEAM, D. L. (1975): *Metaevaluation*. (Ocasional Papers Series, n.º 3) Kalamazoo, Evaluation Center, Western Michigan University, Michigan.
- STUFFLEBEAM, D. L., y SHINKFIELD, A. (1985): *Systematic Evaluation*. Kluwer-Nijhoff Publishing, Boston (trad. cast.: *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*, Paidós/MEC, Barcelona, 1987).
- TSANG, M. C. (1988): «Cost Analysis for Educational Policymaking: A Review of Cost Studies in Education in Developing Countries». *Review of Educational Research*, vol. 58, n.º 2, pp. 181-230.
- TYLER, R. W. (1950): *Basic principles of Curriculum and Instruction*. University of Chicago Press, Chicago.
- TYLER, R. W. (1969): *Educational Evaluation: New Roles, New Means*. Sixty-eighth Yearbook of the National Society for the Study of Education, University of Chicago, Chicago.
- WEISS, C. H. (1977): «Research for Policy's Shake: The Enlightenment Function of Social Research». *Policy Analysis*, 3, pp. 531-545.
- WEISS, C. H. (Ed.) (1977): *Using Social Research in Public Policy Making*. Mass, Heath, Lexington Books, Lexington.
- WHOLEY, J. S.; NAY, J. N.; SCANLON, J. W., y SCHMIDT, R. E. (1975a): «Evaluation: When is it Really Needed?». *Evaluation*, 2, pp. 89-93.
- WOLF, R. M. (1984): *Evaluation in Education: Foundations of Competency Assessment and Program Review*. (2.ª Edition), Preeger, New York.
- WOLF, R. W. (1985): *Tyler Evaluation Model*, en HUSEN, T., y POSTLETHWAITE, T. M. (Eds.): *International Encyclopedia of Evaluation*, Pergamon, Oxford.
- WOLF, R. W. (1987): «A Framework for Evaluation». *International Journal of Educational Research*, vol. 11, n.º 1, pp. 7-19.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es precisar cuales son las diferentes decisiones que debe adoptar un evaluador cuando se enfrenta a la tarea de realizar una evaluación de un programa:

- La decisión de evaluar.
- El objetivo de la evaluación.

- El objeto de la evaluación y la formulación de las cuestiones a evaluar.
- La elección de los métodos para evaluar.
- El personal encargado de realizar la evaluación.
- Presentación de los resultados.
- La meta-evaluación.

SUMMARY

The purpose of this paper is to more clearly pinpoint the different decision that evaluator may adopt when he conducts a evaluation program:

- The decision to evaluate.
- The purpose of evaluation.
- Formulating evaluation questions.
- Choosing methods to evaluation.
- Choosing who may do the evaluation.
- Presentation of the findings of evaluation.
- Meta-evaluation.