

# Utilization-Focused Evaluation (UFE)

## Evaluación Orientada al Uso (UFE)

Joaquín Navas & Ricardo Ramírez

Octubre, 2012



# Facilitando UFE paso a paso: Una guía de proceso para evaluadores

Módulo 1: Pasos 1 al 3 de la lista de acciones UFE

Joaquín Navas & Ricardo Ramírez

Octubre, 2012

## Participantes esperados para esta sesión

---

El mayor número de personas que tengan un interés claro y legítimo con respecto al desarrollo del proyecto a evaluar (gerentes del proyecto, personas a cargo de la ejecución del mismo, donantes, etc)

# Agenda

---

1. UFE – ¿Qué es y para qué sirve?
2. Identificación de actores.
3. Definición de roles.
4. Receso.
5. Pasos 1 al 3: ¿Estamos listos para UFE?

# La evaluación de un programa consiste en...

---

La recolección sistemática de información acerca de las actividades, características, y resultados del programa a fin de emitir juicios acerca del mismo, mejorar su efectividad, proveer información para apoyar la toma de decisiones y aumentar el entendimiento acerca de ese mismo o futuros programas.

# Condiciones ideales de evaluación

---

Según la Asociación Americana de Evaluación, algunas de las **condiciones idóneas** para la evaluación de programas (Patton, 2008:198) son que:

1. Las metas sean claras, específicas y medibles.
2. El evaluador tenga fácil acceso a todos los datos necesarios y la cooperación de todas las personas necesarias.
3. El rol del evaluador sea claro y aceptado.
4. Los recursos sean los adecuados y el tiempo suficiente para hacer una evaluación completa y rigurosa.
5. La propuesta de evaluación original pueda ser implementada.

# Tendencias de la literatura sobre evaluación

---

EL CONTEXTO es un factor que determina el uso que se le da a los hallazgos de la evaluación (incluye cultura organizacional y de proyecto, limitaciones de tiempo y recursos, condiciones físicas, sociales, etc.).

HAY DIFERENTES TIPOS Y NIVELES DE USO: Desde el individual hasta el organizacional.

EL ROL VARIADO DEL EVALUADOR: Facilitador, recolector de datos, planificador, capacitador, etc.

# Un enfoque colaborativo implica...

---

- Un enfoque permanente en el **APRENDIZAJE**.
- **ROLES** y **EXPECTATIVAS** claros.
- Creación de espacios de **DIÁLOGO**.
- **ENFOQUE CONJUNTO** en la investigación.
- Atención a la **VALIDACIÓN** de los hallazgos.
- **INTERPRETACIÓN** conjunta de resultados.



# Involucrar a los usuarios permite...

---

Generar **APRENDIZAJE** con ellos.

Aumentar la **CONFIANZA** y **APLICAR** los hallazgos de la evaluación a las prácticas cotidianas de los programas.

Reducir la **DESIGUALDAD DE PODER** entre el evaluador y las personas que ejecutan el programa.

**TOMAR DECISIONES** de una manera más **NEGOCIADA**.

## *UFE* es...

---

Un MARCO DE REFERENCIA que puede apoyar el proceso de toma de decisiones y permite mejorar la utilidad y el uso real de las evaluaciones (Patton, 2008).

# UFE es...

---

UFE es un **PROCESO** que busca ayudarle al usuario primario a seleccionar los contenidos, modelos, métodos, teorías y usos de evaluación más apropiados para su situación particular. UFE no promueve el uso de ningún contenido, modelo, método o teoría en particular. La respuesta a cada situación es lo que guía el proceso interactivo entre el evaluador y los usuarios primarios.

UFE es evaluación hecha con un **USUARIO** primario específico, con el fin de lograr **USOS** específicos e intencionales.

“USOS” se refiere a como la gente **APLICA** los hallazgos de la evaluación en el mundo real y vive la experiencia del **PROCESO** de evaluación. (Patton, 2008: 37)

# *UFE* : CONCEPTOS CLAVE

*Aspectos particulares de este proyecto:*

1. Contexto.
2. El rol del evaluador.
3. Enfoque (colaborativo vs. impositivo).

# Supuestos de *UFE*

---

1. Las evaluaciones deben ser **JUZGADAS** por su utilidad y por su **USO REAL**.
2. No se debe empezar ninguna evaluación hasta tanto no se identifiquen los **USUARIOS PRIMARIOS** de los hallazgos a reportar.
3. Los usuarios primarios están involucrados **en el PROCESO**.
4. La evaluación es parte del diseño inicial del programa. Los usuarios primarios quieren generar información que les ayude a responder una o más preguntas.
5. El rol del evaluador – entre otros – es ayudar a los usuarios primarios a aclarar su propósito y sus objetivos.
6. Las implicaciones para la aplicación práctica de los hallazgos son parte de cada decisión que se tome durante la evaluación – ésto constituye la fuerza directriz del proceso de evaluación (Patton, 2008).

# *UFE* en 12 pasos

---

1. Valorar la disposición del proyecto para incorporar los principios *UFE*.
2. Valorar la idoneidad del evaluador.
3. Identificar el usuario primario.
4. Análisis situacional.
5. Identificar los usos primarios que se le pretenden dar a la evaluación.
6. Ajustar el enfoque de la evaluación.
7. Diseño de la evaluación.
8. Simulación del uso de datos a recolectar.
9. Recolección de datos.
10. Análisis de datos.
11. Facilitación del uso.
12. Meta-evaluación.

## Evaluación convencional Vs UF-E

Emitir juicio definitivo de éxito o fracaso.

Mantener al evaluador fuera para asegurar su independencia y objetividad.

Diseñar la evaluación con base en modelos lineales de causa y efecto.

Generar hallazgos generalizables a través del tiempo y el espacio.

El evaluador determina el diseño basado en su propia perspectiva de lo que es importante.

Dar retroalimentación y generar aprendizaje.

Posicionar la evaluación como proceso integrado a las funciones del equipo.

Diseñar la evaluación para capturar dinámicas de sistemas e interconexiones emergentes.

Producir entendimiento específico al contexto.

El evaluador colabora con quienes participan en la ejecución del proyecto para diseñar la evaluación.

# Fuentes Bibliográficas

---

Gamble, 2008. *Developmental evaluation*. Montreal: McConnell Foundation

Henry, G.T. & Mark, M.M. (2003) Beyond use: Understanding evaluation's influence on attitudes and actions. *American Journal of Evaluation* 24 (3): 293-314.

McConnell Foundation. (2006) *Sustaining social innovation: Developmental evaluation*. [www.mcconnellfoundation.ca/default.aspx?page=139](http://www.mcconnellfoundation.ca/default.aspx?page=139) 11/Feb/09

Patton, M.Q. (2008) *Utilization focused evaluation*, 4th Edition. Sage.

Patton, M.Q. (2008a) *Utilization focused evaluation*. Presentation to the AEA.

Shulha, L. & Cousins, J. (1997) Evaluation use: Theory, research, and practice since 1986. *Evaluation Practice*, 18(3), Fall, 195-208.



# Comentarios / Preguntas



## Piensen en su mejor experiencia previa de evaluación...

*¿En qué medida fue compatible con UFE?*

Analícenla en términos de:

- Los **USUARIOS**: ¿Fueron identificados?
- Los **USOS**: ¿Fueron claros?
- **PARTICIPACIÓN** de los usuarios: ¿Cómo y por qué?

# ROLES (1 de 3)

**EVALUADOR:** Persona(s) que asume(n) la responsabilidad de facilitar / liderar la planificación, la implementación y la utilización de la evaluación.  
Funciones: agente de desarrollo organizacional, educador, mentor, planificador estratégico, etc.

# ROLES (2 de 3)

**USUARIO PRIMARIO:** Persona(s) que utilizará(n) y aplicará(n) los hallazgos de la evaluación. Su perfil debe reunir los siguientes requisitos:

1. Estar interesado/a en el proceso de evaluación.
2. Ser conocedor/a del tema del proyecto.
3. Tener una mente abierta.
4. Representar un grupo de interés importante dentro del proyecto.
5. Tener credibilidad.
6. Tener disposición a dejarse enseñar.
7. Estar disponible para interacción continua a lo largo del proceso de evaluación.

# ROLES (3 de 3)

**AUDIENCIA INTERESADA:** Actores interesados en mantenerse informados sobre el desarrollo y hallazgos de la evaluación.

¿Qué actores tienen interés y deben estar involucrados en este proyecto?



¿Falta alguien? ¿Quién?

De los actores identificados,  
¿quién debería asumir qué  
rol?



# RECESO



PARTICIPATION

¿Qué tan preparados o dispuestos nos sentimos para adoptar UFE como enfoque de evaluación para este proyecto?

# Trampas a la hora de usar *UFE* (1 de 2)

---

- Los evaluadores se convierten en los decisores primarios.
- Se identifican audiencias vagas y pasivas como usuarios.
- Se apunta a organizaciones y no a personas como usuarios.
- Centrarse en decisiones en lugar de en quienes toman las decisiones.

# Trampas a la hora de usar *UFE* (2 de 2)

---

- **Asumir que quien financia la evaluación es el usuario primario.**
- **Esperar hasta identificar los hallazgos para identificar a los usuarios y los usos esperados.**
- **Asumir una postura que pretenda evitar lo “engorroso” trabajar directamente con la gente y sus respectivas implicaciones políticas.**
- **Identificar usuarios primarios pero no involucrarlos de una manera significativa.**

¿Bajo qué condiciones...

*son estas trampas reales?*

¿Qué se puede hacer desde el **INICIO** para minimizar el riesgo de caer en estas trampas?

¿**Ha tenido que resolver** la tentación de caer en algunas de estas trampas antes? ¿Cómo lo hizo?

¿Qué **otras trampas** similares ha enfrentado?

¿Qué tan preparados o dispuestos nos sentimos para adoptar UFE como enfoque de evaluación para este proyecto?

¿Qué recursos se necesitan para implementar un plan *UFE*?

¿Está el proyecto dispuesto a asignar tales recursos? ¿Tiene los recursos?

¿Existe buena disposición de todas las partes involucradas (administrador del proyecto, usuario primario, donantes, etc) a apoyar el enfoque *UFE*?

¿Qué se puede hacer para mejorar tal disposición?



¿Cuáles serían los principales desafíos del proyecto de evaluación?

¿Nos sentimos preparados para afrontar tales desafíos?

¿Se sienten el evaluador  
preparado para que su  
efectividad sea juzgada por el uso  
que los usuarios primarios le den  
a la evaluación?

Conclusiones y pasos a seguir