

# Sinopsis de la Evaluación de Impacto

Patricia Rogers

## CENTRO DE INVESTIGACIONES INNOCENTI DE UNICEF

El Centro de Investigaciones Innocenti es la oficina de UNICEF especializada en investigación científica. El objetivo principal del Centro de Investigaciones es mejorar la comprensión internacional de una serie de cuestiones relacionadas con los derechos de la infancia, a fin de facilitar la plena aplicación de la Convención sobre los Derechos del Niño mediante su promoción en todo el mundo. El centro tiene el cometido de establecer un marco integral de investigación y conocimiento dentro de la organización para brindar apoyo a sus programas y políticas mundiales. Las publicaciones producidas por el centro contribuyen al debate global sobre la infancia y los derechos del niño e incluyen una amplia gama de opiniones.

Las opiniones expresadas corresponden a los autores o editores y se publican para estimular un mayor diálogo sobre métodos de análisis de impacto. Esta publicación no refleja necesariamente las políticas o perspectivas de UNICEF sobre ciertos temas.

## SINTESIS METODOLOGICAS DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES

Las síntesis metodológicas del Centro de Investigaciones de UNICEF pretenden compartir prácticas de investigación, métodos, diseños y recomendaciones de reconocidos investigadores y analistas. La audiencia a la que van dirigidas es principalmente personal de UNICEF que lleve a cabo, encargue o interprete los resultados de investigación y análisis para la toma de decisiones sobre programas y políticas de sensibilización.

Esta síntesis metodológica ha seguido un proceso de revisión por pares interna.

El texto no ha sido editado de acuerdo con los estándares de publicación oficiales y UNICEF declina toda responsabilidad por posibles errores

Se permite la reproducción de cualquier parte de la presente publicación siempre que se incluya referencia a la presente. Si se desea utilizar una parte sustancial de la publicación dirijan su solicitud al Departamento de Comunicación en la dirección de correo electrónico: [florence@unicef.org](mailto:florence@unicef.org)

Para consultas o descargas, pueden encontrar estas síntesis metodológicas en <http://www.unicef-irc.org/KM/IE/>

Recomendamos la siguiente cita para cualquier referencia al presente documento:

Rogers, P. (2014). Sinopsis de la evaluación de Impacto, *Síntesis metodológica n.º1*, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.

**Agradecimientos:** Varios autores han proporcionado orientación en la preparación de esta síntesis. El autor y el Centro de Investigaciones de UNICEF desean agradecer a todos aquellos que han participado en la preparación de la presente publicación, especialmente a:

**Por su contribución:** Simon Hearn, Jessica Sinclair Taylor, Howard White

**Por su revisión:** Nikola Balvin, Samuel Bickel, Christian Salazar, David Stewart

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), septiembre de 2014  
Centro de Investigaciones Innocenti de UNICEF

Piazza SS. Annunziata, 12  
50122 Florencia (Italia)  
Tel: (+39) 055 20 330  
Fax: (+39) 055 2033 220  
[florence@unicef.org](mailto:florence@unicef.org)  
[www.unicef-irc.org](http://www.unicef-irc.org)

## 1. ¿QUE ES LA EVALUACION DE IMPACTO Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Las evaluaciones de impacto proporcionan información sobre los impactos que produce una intervención. Puede realizarse una evaluación de impacto de un programa o una política o del trabajo preliminar, como la creación de capacidad, la promoción de políticas y el apoyo a la creación de un entorno propicio. Esto supone examinar no solo las metas y los objetivos, sino también los impactos no previstos. El Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) define los impactos como «efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no»<sup>1</sup>.

La evaluación de impacto puede realizarse con fines formativos (para mejorar o reorientar un programa o una política) o con fines sumativos (para servir de base a las decisiones acerca de si continuar, interrumpir, reproducir o ampliar un programa o una política). Puede ser utilizada por UNICEF y sus asociados a nivel mundial, regional o nacional para tomar decisiones informadas y a efectos de promoción y asesoramiento.

Esta síntesis recoge una visión general de los distintos elementos de la evaluación de impacto y las diferentes opciones de que disponen los directores de programas de UNICEF para cada uno de estos elementos, con relación a las fases de planificación y gestión de una evaluación de impacto. Estas fases son las siguientes, aunque a veces su orden puede variar o revisarse:

- decidir realizar una evaluación de impacto;
- establecer arreglos de gobernanza y gestión;
- prepararse para realizar la evaluación de impacto;
- elaborar los [términos de referencia](#) para la evaluación;
- contratar al equipo de evaluación;
- supervisar la evaluación, incluida la elaboración de los informes de evaluación;
- hacer un seguimiento de la evaluación.

También proporciona orientaciones sobre la forma de tratar cuestiones éticas y garantizar la calidad durante una evaluación de impacto.

Esta síntesis es la introducción de una serie de síntesis metodológicas de UNICEF que brindan información más detallada sobre los componentes básicos de la evaluación de impacto (teoría del cambio, criterios de evaluación y razonamiento evaluativo), los distintos diseños de evaluación y métodos de recolección y análisis de datos, y las opciones de enfoques participativos.

## 2. DECIDIR REALIZAR UNA EVALUACIÓN DE IMPACTO

Es importante que la evaluación de impacto se trate en el marco de un plan integrado de seguimiento, evaluación e investigación que genere y facilite pruebas empíricas que sirvan de base a las decisiones. Esto garantizará que los datos de otros componentes de seguimiento y evaluación, como el [seguimiento de los resultados](#) y la [evaluación de procesos](#), puedan utilizarse según sea necesario. También asegurará que la planificación de la evaluación de impacto empiece pronto,

---

<sup>1</sup> CAD-OCDE, *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*, OCDE, París, 2010. Véase <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>.

permitiendo la recolección de datos de referencia y, en su caso, la creación de un [grupo de control](#) o un [grupo de comparación](#) o el uso de otras estrategias para investigar la [atribución causal](#).

La evaluación de impacto solo debe llevarse a cabo cuando pueda determinarse claramente su uso previsto y cuando sea probable que produzca constataciones útiles, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos y el calendario de decisiones sobre el programa o la política objeto de investigación. Podría resultar necesario realizar primero una [valoración de la evaluabilidad](#)<sup>2</sup> para valorar estos aspectos.

Las evaluaciones de impacto formativas se llevan a cabo para fundamentar las decisiones relativas a la realización de cambios en un programa o una política. Aunque muchas evaluaciones formativas se centran en los procesos, las evaluaciones de impacto se pueden utilizar de manera formativa si una intervención está en curso. Por ejemplo, las constataciones de una evaluación de impacto pueden utilizarse para mejorar la ejecución de un programa para la siguiente entrada de participantes.

Las evaluaciones de impacto sumativas se realizan para fundamentar las decisiones acerca de la continuación, interrupción, reproducción o ampliación de una intervención. Idealmente, una evaluación de impacto sumativa no solo genera constataciones sobre lo que funciona, sino que también proporciona información sobre lo que se necesita para hacer que la intervención funcione con distintos grupos en distintos entornos, lo que posteriormente puede utilizarse para tomar decisiones informadas.

Cuadro 1. Cuándo podría resultar adecuada una evaluación de impacto

Tema	La evaluación de impacto podría resultar adecuada cuando...	La evaluación de impacto podría no resultar adecuada cuando...
Usos previstos y calendario	Hay margen para utilizar las constataciones para tomar decisiones informadas sobre los futuros programas o políticas.	No hay usos ni usuarios previstos claros; por ejemplo, las decisiones ya se han tomado sobre la base de datos fiables existentes o deben tomarse antes de poder realizar una evaluación de impacto fiable.
Foco de atención	Es necesario entender los impactos que se han producido.	La prioridad en esta fase es entender y mejorar la calidad de la ejecución.
Recursos	Existen recursos adecuados para realizar una evaluación de impacto suficientemente exhaustiva y rigurosa, incluidos datos de buena calidad y tiempo y fondos adicionales para recopilar más.	Los datos existentes son inadecuados y no se dispone de recursos suficientes para cubrir las carencias.
Pertinencia	Está claramente relacionada con las estrategias y prioridades nacionales y de UNICEF.	Es periférica a las estrategias y prioridades nacionales y de UNICEF.

El proceso de priorización de las intervenciones para someterlas a una evaluación de impacto debe implicar a una serie de partes interesadas, entre ellas representantes gubernamentales, la sociedad civil, directores y funcionarios del sistema de las Naciones Unidas y representantes de otras

<sup>2</sup> Para más información, véase: BetterEvaluation, «Evaluability Assessment», sitio web, BetterEvaluation, [http://betterevaluation.org/themes/evaluability\\_assessment](http://betterevaluation.org/themes/evaluability_assessment).

organizaciones asociadas. El proceso debería tener en cuenta la pertinencia de la evaluación respecto a las estrategias nacionales y de las Naciones Unidas, su posible utilidad y el compromiso de los directivos superiores de utilizarla, su posible uso para la promoción de una política con base empírica, y los requisitos de rendición de cuentas<sup>3</sup>.

También es importante tener en cuenta cuándo resulta adecuado realizar una evaluación de impacto. Las evaluaciones de impacto que se llevan a cabo con retraso proporcionarán información demasiado tarde para fundamentar las decisiones. Por este motivo, algunos informes calificados como «evaluaciones de impacto» en realidad solo informan sobre los resultados intermedios que son evidentes durante el recorrido de la evaluación y no sobre los impactos a largo plazo de la intervención. Por ejemplo, la evaluación del programa de transferencia monetaria condicionada Progres/Oportunidades de México<sup>4</sup> analizó el índice de asistencia escolar en vez de los resultados de aprendizaje.

Sin embargo, las evaluaciones de impacto que se realizan demasiado pronto darán una imagen inexacta de los impactos. En algunos casos, los impactos se subestimarán, puesto que no habrán tenido tiempo suficiente para desarrollarse; por ejemplo, los niños que finalizan la escuela después de participar en un programa de intervención temprana. En otros casos, los impactos se sobrestimarán; por ejemplo, los conocimientos y las aptitudes de los participantes podrían disminuir con el tiempo si no tienen la oportunidad de ponerlos en práctica y mantenerlos. En estos casos será necesario un estudio de seguimiento posterior para examinar la durabilidad de los impactos.

### 3. ESTABLECER ARREGLOS DE GOBERNANZA Y GESTIÓN

La evaluación de impacto debe planificarse formalmente y gestionarse como un proyecto separado, describiendo claramente los arreglos de gestión desde el inicio del proceso.

Algunas estructuras y procesos importantes son:

- El **equipo de gestión de la evaluación (EGA) o comité directivo**, encargado de seleccionar y supervisar el trabajo de los evaluadores externos contratados para llevar a cabo la evaluación, entre otras cosas examinando los términos de referencia, el informe inicial y el proyecto de informe final. El equipo proporciona orientación técnica a los evaluadores y también gestiona los aspectos operacionales de la evaluación, como el presupuesto, las visitas sobre el terreno y los contactos con las oficinas en los países y las secciones de UNICEF pertinentes, y la garantía de calidad de las herramientas de evaluación (por ejemplo, la idoneidad de una determinada encuesta). En una evaluación conjunta, incluiría al personal de UNICEF y a representantes de cada organización asociada.
- El **grupo de referencia de evaluación (GRE)**, encargado de proporcionar orientación y asesoramiento técnico sobre la interacción culturalmente apropiada con las comunidades locales (lo que incluye herramientas y métodos de evaluación culturalmente apropiados) y sobre la elaboración de los términos de referencia, los criterios de selección del equipo de evaluación, la revisión del plan de evaluación y el proyecto de informe de evaluación. El GRE puede estar formado tanto por expertos internos como externos (incluidos las principales partes interesadas).

<sup>3</sup> Para más información, véase: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, *Política de evaluación revisada*, E/ICEF/2013/14, período de sesiones anual de la Junta Ejecutiva, 18 a 21 de junio de 2013, UNICEF, 2013.

<sup>4</sup> Véase Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Oportunidades, [www.oportunidades.gob.mx](http://www.oportunidades.gob.mx).

La aceptación del informe de evaluación final normalmente se hace a través de un proceso de revisión a cargo del EGA y el GRE, y el jefe de oficina de UNICEF es el responsable de la autorización/aprobación final.

Deben definirse los principales usuarios previstos de la evaluación de impacto (ya sean organizaciones o personas), que deberán participar lo máximo posible en el proceso de evaluación, bien en el EGA o como parte de un grupo de referencia de partes interesadas. Los principales usuarios previstos podrían ser los directores y el personal local, regional y mundial de UNICEF y representantes de las organizaciones asociadas locales; comunidades locales; organizaciones no gubernamentales (ONG) locales; proveedores de financiación locales; departamentos de los gobiernos asociados; oficinas mundiales de organizaciones asociadas y ONG; oficinas mundiales de los proveedores de financiación; e institutos de investigación pertinentes.

Deben desarrollarse procesos adecuados para entender las necesidades de evaluación de los principales usuarios previstos y decidir cómo priorizarlos. Además, puede haber otros usuarios previstos (por ejemplo, organismos que ejecuten programas similares) que estén interesados en aprender de la evaluación de impacto, pero cuyas necesidades de información no sean una prioridad para la evaluación.

## 4. PREPARARSE PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

### Revisión de la teoría del cambio

La teoría del cambio explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos previstos u observados. Es probable que en el marco de la planificación de un programa o una política se haya desarrollado alguna versión de una teoría del cambio. A la hora de prepararse para una evaluación de impacto, debe examinarse y revisarse la teoría del cambio según sea necesario. Por ejemplo, la teoría del cambio vigente puede presentar lagunas o supuestos no realistas que deben revisarse; también puede haberse quedado obsoleta si el programa ha evolucionado desde que se desarrolló la teoría.

No todas las versiones de una teoría del cambio explican verdaderamente *cómo* se entiende que funciona una intervención (por ejemplo, los resultados, las cadenas y los marcos lógicos). Así, por ejemplo, un programa puede haber enunciado como teoría del cambio que llevará a cabo actividades de educación en materia de higiene que expliquen la importancia de lavarse las manos para la salud con el fin de fomentar un buen lavado de manos y mejorar la salud. Una buena teoría del cambio explicará el mecanismo causal real que se entiende que funciona, es decir: ¿funciona la educación en materia de higiene porque proporciona información nueva (por ejemplo, que el jabón es necesario para mejorar la eficacia del lavado de manos o que puede utilizarse ceniza como sustituto del jabón), porque recuerda a las personas información que ya conocen, porque refuerza o cambia las normas sociales o porque crea oportunidades para que las personas deliberen y reduzcan las barreras de acceso al agua y al jabón? Aclarar este mecanismo causal, o identificarlo como una laguna de información importante, puede resultar útil para prepararse para una evaluación de impacto. La evaluación de impacto puede mejorarse utilizando la teoría del cambio para:

- determinar las variables relevantes que deberían incluirse en la recolección de datos;
- determinar los resultados intermedios que pueden utilizarse como indicadores de éxito, en situaciones en las que los impactos de interés se producirán después del marco temporal de la evaluación;

- determinar los aspectos de ejecución que deberían examinarse para ver si el hecho de que no se hayan logrado los impactos previstos se debe a que no se ha ejecutado la intervención de manera satisfactoria;
- determinar los factores contextuales potencialmente relevantes que deberían incluirse en la recolección de datos;
- orientar el análisis de datos;
- proporcionar un marco para informar sobre las constataciones.

En la Síntesis n.º 2 (Teoría del cambio) puede encontrarse más información sobre el desarrollo y la utilización de la teoría del cambio.

### Definición y movilización de recursos

Es importante crear pronto una «dotación para la evaluación» (fondos y recursos reservados para la evaluación) para que haya suficientes recursos disponibles cuando se realice la evaluación. Si las decisiones sobre el diseño y los costos generales de la evaluación pueden tomarse durante la planificación de la intervención, será posible reservar suficientes recursos disponibles para la evaluación. Puede elaborarse una estimación del volumen de recursos necesarios tomando como referencia los presupuestos de evaluaciones similares previas, utilizando plantillas o elaborando un diseño inicial y calculando sus costos<sup>5</sup>.

Al igual que la financiación que puede proporcionarse a un equipo de evaluación externa, otro importante recurso que debe asegurarse es la disponibilidad de tiempo de los principales actores que contribuyen, entre ellos, el grupo de gobernanza, los organismos de revisión (como un grupo asesor técnico o revisores homólogos), [informantes clave](#) y facilitadores de las visitas sobre el terreno.

También es necesario acceder a sistemas de datos y documentación previa. Deben entenderse bien los datos disponibles para que el diseño de la evaluación pueda centrarse en verificar la información y corregir las carencias en lugar de recabar datos superfluos.

### Decisión sobre el proceso de desarrollo de la metodología de evaluación

Una buena metodología de evaluación exige entender de forma suficiente las necesidades y los recursos de evaluación específicos, así como tener una especialización técnica general. Por lo tanto, les aconsejable elaborar el diseño de la evaluación mediante un proceso que reúna estos elementos. El siguiente diagrama muestra cuatro posibles procesos para desarrollar la metodología de evaluación.

---

<sup>5</sup> Para consultar una lista de verificación de los puntos que deben tenerse en cuenta, véase Horn, Jerry, «A Checklist for Developing and Evaluating Evaluation Budgets», Western Michigan University Checklist Project, Kalamazoo, 2001. Véase [http://www.wmich.edu/evalctr/archive\\_checklists/evaluationbudgets.pdf](http://www.wmich.edu/evalctr/archive_checklists/evaluationbudgets.pdf).

Gráfico 1. Opciones de procesos de desarrollo de la metodología de evaluación

Metodología desarrollada por el organismo encargado al inicio	Metodología inicial desarrollada por el organismo encargado y revisada posteriormente	Metodología inicial desarrollada por evaluadores y revisada posteriormente	Metodología desarrollada por evaluadores al inicio como proyecto separado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecida en los términos de referencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología inicial revisada en el informe inicial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología inicial revisada en el informe inicial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecida en los términos de referencia</li> <li>La evaluación real se encarga como proyecto separado</li> </ul>

**Metodología desarrollada por el organismo encargado:** Esto se da cuando los términos de referencia establecen el diseño, bien mencionándolo explícitamente o bien en la manera de elaborar el presupuesto (por ejemplo, un determinado número de días para la revisión de documentos en la oficina y para las entrevistas sobre el terreno respectivamente). Puede resultar una opción conveniente cuando el organismo encargado cuenta con una especialización técnica suficiente, por las aptitudes de su personal o porque la evaluación utiliza un diseño preexistente. En otras circunstancias existe el riesgo de que esta opción no aproveche las oportunidades debido al limitado repertorio de diseños y métodos de evaluación que resulten familiares a las personas encargadas.

**Metodología inicial desarrollada por el organismo encargado y revisada posteriormente:** Esto se da cuando los términos de referencia establecen un diseño indicativo que posteriormente es examinado por los evaluadores como primer paso tras su designación. Definen en un informe inicial el diseño final —incluidas las revisiones— en base a las conversaciones mantenidas con el organismo encargado y una revisión de los datos disponibles. Esta opción brinda la oportunidad de incluir contribuciones técnicas y logísticas adicionales en la metodología y, por lo tanto, es probable que genere un diseño más sólido que el diseño indicativo propuesto inicialmente.

**Metodología inicial desarrollada por evaluadores y revisada posteriormente:** Esto se da cuando los términos de referencia piden a evaluadores potenciales que propongan y determinen los costos de un diseño de evaluación. Posteriormente es examinado y revisado como primer paso tras su designación. Definen en un informe inicial el diseño final —incluidas las revisiones— en base a las conversaciones mantenidas con el organismo encargado y una revisión de los datos disponibles. Al igual que en la opción anterior, es probable que en este caso se genere un diseño más sólido, puesto que se basa en un mejor entendimiento de la realidad sobre el terreno.

**Metodología desarrollada como proyecto separado:** Esto se da cuando se lleva a cabo un proyecto separado para desarrollar la metodología de evaluación, lo que puede suponer mantener numerosas consultas con los usuarios previstos de la evaluación y examinar los datos disponibles en forma de valoración de la evaluabilidad<sup>6</sup>. La realización de la evaluación real se anuncia posteriormente como contrato separado; el equipo que ha desarrollado la metodología puede no resultar elegido para llevar a cabo la evaluación si carece de la especialización, cobertura o

<sup>6</sup> Para más información, véase: BetterEvaluation, «Evaluability Assessment», sitio web, BetterEvaluation, [http://betterevaluation.org/themes/evaluability\\_assessment](http://betterevaluation.org/themes/evaluability_assessment).



disponibilidad necesarias. Esta opción es la más adecuada en situaciones en las que se necesita una metodología complicada para atender las características particulares de la evaluación.

### 5. ELABORAR LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN

La elaboración de un documento adecuado con los términos de referencia constituye un paso fundamental en una evaluación de impacto. Si bien el formato específico de los términos de referencia puede variar, especialmente si se trata de una evaluación conjunta, debe definir los elementos esenciales de la evaluación de impacto, entre ellos, su finalidad, objetivos y usos previstos, las preguntas clave de evaluación de alto nivel que pretende responder, los entregables y plazos específicos, y las competencias esenciales del equipo de evaluación. Los términos de referencia suelen incluir la metodología propuesta para la evaluación de impacto, cuyas opciones de desarrollo y mejora se han descrito anteriormente.

#### Contexto

Los términos de referencia deben contener un resumen del desarrollo de la intervención que se está evaluando y la razón que ha motivado la decisión de realizar una evaluación de impacto. Deben definirse los conceptos principales. A modo de ejemplo, los términos de referencia de una evaluación del impacto de los sistemas de preparación para emergencias de UNICEF incluían un resumen de lo que es la «preparación»<sup>7</sup>.

#### Finalidad, objetivos y alcance de la evaluación (incluidas las preguntas clave de evaluación)

La finalidad de la evaluación se refiere a la justificación para realizar una evaluación de impacto. Las evaluaciones que se llevan a cabo para apoyar el aprendizaje deben dejar claro quiénes está previsto que aprendan, cómo se les incluirá en el proceso de evaluación para que se considere pertinente y fiable, y si hay puntos decisivos específicos a los que se espera aplicar este aprendizaje. Las evaluaciones realizadas para apoyar la rendición de cuentas deben dejar claro a quién se le piden cuentas, ante quién y por qué.

Los objetivos de la evaluación normalmente se expresan en términos de los [criterios de evaluación](#)<sup>8</sup> del CAD de la OCDE (véase el cuadro 2).

---

<sup>7</sup> Oficina de Evaluación de UNICEF, *Evaluation of UNICEF's Emergency Preparedness Systems, Terms of Reference – Final*, UNICEF, 2012. Véase [http://www.unicef.org/evaluation/files/Evaluation\\_of\\_UNICEF\\_Emergency\\_Preparedness\\_Systems\\_-\\_FINAL\\_ToR.pdf](http://www.unicef.org/evaluation/files/Evaluation_of_UNICEF_Emergency_Preparedness_Systems_-_FINAL_ToR.pdf).

<sup>8</sup> Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, Comité de Asistencia para el Desarrollo, «Evaluation of development programmes, DAC Criteria for Evaluating Development Assistance», sitio web, OCDE. Véase <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.

Cuadro 2. Criterios de evaluación del CAD de la OCDE

<b>Pertinencia</b>	Medida en que los objetivos de la intervención son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados.
<b>Eficacia</b>	Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención, teniendo en cuenta su importancia relativa.
<b>Eficiencia</b>	Medida en que los recursos/insumos (fondos, especialización, tiempo, equipos, etc.) se han transformado económicamente en resultados.
<b>Impacto</b>	Efecto de largo plazo positivo y negativo, primario y secundario, producido directa o indirectamente por la intervención, intencionalmente o no
<b>Sostenibilidad</b>	Continuación de los beneficios de la intervención después de que haya concluido la asistencia principal para el desarrollo. La sostenibilidad analiza la probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo.

Las evaluaciones de impacto también pueden tener por objeto abordar la equidad, la igualdad de género y los derechos humanos.

Una evaluación puede centrarse en algunos de estos criterios en vez de en todos. En una evaluación de impacto, debe describirse más específicamente cada criterio en términos de «cómo sería el éxito».

En la Síntesis n.º 3 (Criterios de evaluación) puede encontrarse información sobre la definición de los criterios evaluativos.

Las evaluaciones de impacto deben centrarse en responder un pequeño número de preguntas clave de evaluación de alto nivel. No son preguntas de entrevista, sino preguntas que se responderán mediante una combinación de pruebas empíricas (véanse algunos ejemplos en el cuadro 3).

Estas preguntas deben relacionarse claramente con los usos previstos de la evaluación de impacto. Por ejemplo, si el objetivo de una evaluación es servir de base a la ampliación de un programa piloto, no basta con preguntar si ha funcionado o cuáles han sido los impactos. Es necesario entender bien cómo se lograron estos impactos en relación con las actividades y los factores contextuales de apoyo para reproducir los logros de un programa piloto de éxito. Las preocupaciones relativas a la equidad también exigen que las evaluaciones de impacto de todos los programas de UNICEF vayan más allá del simple impacto medio para determinar con quién han tenido éxito los programas y de qué forma.

Cuadro 3. Ejemplos de preguntas clave de evaluación para la evaluación de impacto relacionadas con los criterios de evaluación del CAD de la OCDE

**Pertinencia**

¿En qué medida se ajustaron los impactos previstos a las necesidades de los participantes previstos?

¿En qué medida se ajustaron los impactos previstos a las prioridades expresadas por los gobiernos asociados y el sistema de las Naciones Unidas?

### Eficacia

- ¿Produjo la intervención [los impactos previstos] a corto, medio y largo plazo?
- ¿Con quién, de qué forma y en qué circunstancias funcionó la intervención?
- ¿Llegaron [los impactos previstos] a todos los participantes previstos?
- ¿Cómo contribuyó la intervención a [los impactos previstos]?
- ¿Cuáles son las características particulares de [la intervención] que marcaron la diferencia?
- ¿Qué variaciones hubo en la ejecución? ¿Cuál ha sido la calidad de la ejecución en los distintos lugares? ¿En qué medida y de qué manera cambió la ejecución con el tiempo a medida que evolucionaba la intervención?
- ¿En qué medida explican las variaciones en la ejecución las diferencias de impacto?
- ¿Cómo trabajó la intervención con otras intervenciones para lograr resultados?
- ¿Qué ayudó o impidió a la intervención lograr estos impactos?

### Eficiencia

- ¿Qué recursos se han utilizado para producir estos resultados? ¿Cómo se compara esto con intervenciones similares?
- ¿Qué estrategias se han utilizado para asegurar la eficiencia de la intervención?

### Impacto

- ¿Qué impactos imprevistos (positivos y negativos) produjo la intervención?

### Sostenibilidad

- ¿Es probable que los impactos sean sostenibles? (Debe estudiarse al término de la intervención)
- ¿Han sido sostenidos los impactos? (Es necesario un estudio de seguimiento)

Los términos de referencia deben dejar claro el alcance de la evaluación. Por ejemplo, los términos de referencia de la evaluación del Programa Conjunto sobre la mutilación/ablación genital femenina: acelerar el cambio<sup>9</sup>, del UNFPA y UNICEF, se referían explícitamente a los distintos niveles del programa y el grado en que se esperaba que la evaluación abordase cada uno de ellos.

## Diseño y métodos de evaluación

La metodología de evaluación determina cómo se responderá a las preguntas clave de evaluación. Especifica los diseños para la atribución causal, incluso si se crearán grupos de comparación y cómo, y métodos para la recolección y el análisis de datos. Es conveniente crear una matriz que presente

<sup>9</sup> Fondo de Población de las Naciones Unidas y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, *Joint Evaluation: UNFPA-UNICEF Joint Programme on Female Genital Mutilation/Cutting: Accelerating Change, 2008-2012*, volumen I, UNFPA/UNICEF, Nueva York, septiembre de 2013. Véase [http://www.unfpa.org/webdav/site/global/shared/documents/Evaluation\\_branch/Joint\\_Evaluation\\_-\\_Sept\\_2013/Main\\_Report/FGM-report\\_12\\_4\\_2013.pdf](http://www.unfpa.org/webdav/site/global/shared/documents/Evaluation_branch/Joint_Evaluation_-_Sept_2013/Main_Report/FGM-report_12_4_2013.pdf).

qué métodos de recolección/cotejo y análisis de datos (incluido el uso de datos existentes) se utilizarán para responder a cada una de las preguntas.

En las preguntas clave de evaluación conviene identificar los tipos de preguntas en cuestión: descriptivas, causales y evaluativas. Las evaluaciones de impacto deben tener respuestas fiables para todas ellas: cómo han cambiado las cosas, en qué medida se debe este cambio a la intervención que se está evaluando y, en general, si ha tenido éxito la intervención. La mayoría de las evaluaciones de impacto tratan las preguntas descriptivas y causales, pero muchas se quedan cortas a la hora de examinar preguntas evaluativas (preguntas sobre la calidad y el valor), aunque examinarlas es precisamente lo que hace que la evaluación sea mucho más útil y pertinente que la simple medición de [indicadores](#) o los resúmenes de observaciones y casos (véase la Síntesis n.º 4 (Razonamiento evaluativo)).

Se necesitan distintos diseños de evaluación y métodos de recolección y análisis de datos para responder a estos distintos tipos de preguntas de evaluación, como se describe a continuación.

### [Preguntas descriptivas](#)

Las preguntas descriptivas se refieren a cómo son las cosas y qué ha ocurrido, incluida la descripción de la situación inicial y cómo ha cambiado, las actividades de la intervención y otros programas o políticas relacionados, el contexto en cuanto a características de los participantes y el entorno de ejecución.

Existe toda una gama de métodos de recolección/cotejo de datos para responder (aunque no necesariamente de manera exclusiva) a las preguntas descriptivas. Algunos son:

- Recolección de datos de personas o grupos: a través de entrevistas, cuestionarios o métodos especializados como la [votación por puntos](#), la [clasificación de tarjetas](#), los calendarios estacionales, las técnicas de proyección y las vivencias.
- Observación: estructurada o no estructurada; de participantes o de no participantes; registrada mediante notas, fotos o vídeos; participativa o no participativa.
- Medición física: mediciones biofísicas o información geográfica.
- Documentos y datos existentes: incluidos conjuntos de datos, estadísticas oficiales, registros de proyectos y datos de las redes sociales existentes.

En la mayoría de los casos, una combinación eficaz de datos cuantitativos y cualitativos dará una imagen más completa de lo que ha pasado. Muchas evaluaciones de impacto no recaban [datos de referencia](#) adecuados sobre las condiciones o datos adecuados sobre la ejecución de la intervención.

En la Síntesis n.º 10 (Sinopsis: Métodos de recolección y análisis de datos en la evaluación de impacto) puede encontrarse más información sobre las diferentes opciones de recolección y análisis de datos y sobre la combinación de los datos cualitativos y cuantitativos. En la Síntesis n.º 12 (Entrevistas) puede encontrarse asesoramiento específico sobre la utilización de entrevistas.

### [Preguntas causales](#)

Las preguntas causales se refieren a si los cambios observados se deben o no, y en qué medida, a la intervención que se está evaluando y no a otros factores, incluidos otros programas y/o políticas.

Existen tres opciones de diseño que abordan la atribución causal:

- Diseños experimentales, que construyen un grupo de control mediante asignación aleatoria.
- Diseños cuasi experimentales, que construyen un grupo de control mediante emparejamiento, regresión discontinua, puntuación de la pensión u otros medios.

- Diseños no experimentales, que analizan sistemáticamente si las pruebas empíricas son coherentes con lo que cabría esperar si la intervención estuviese produciendo impactos, y si otros factores podrían proporcionar una explicación alternativa.

Todas estas opciones exigen una inversión considerable en la preparación y recolección temprana de datos, y no pueden ponerse en práctica si la evaluación de impacto se limita a un breve ejercicio hacia el final de la ejecución de la intervención: un punto débil común a muchas evaluaciones de impacto.

En la Síntesis n.º 6 (Sinopsis: Estrategias de atribución causal), la Síntesis n.º 7 (Ensayos controlados aleatorios), la Síntesis n.º 8 (Diseños y métodos cuasi experimentales) y la Síntesis n.º 9 (Estudios de caso comparativos) puede encontrarse más información sobre las distintas opciones de diseño.

### Preguntas evaluativas

Las preguntas evaluativas se refieren a la conclusión general sobre si un programa o una política puede considerarse un éxito, una mejora o la mejor opción.

Las intervenciones de desarrollo suelen tener múltiples impactos que se distribuyen de manera desigual (la equidad es una inquietud particular en el sistema de las Naciones Unidas), lo que es considerado un elemento esencial de una evaluación de impacto. Por ejemplo, ¿debería considerarse que tiene éxito un programa de desarrollo económico que produce un aumento de los ingresos en los hogares pero también impactos ambientales peligrosos? ¿Debería considerarse que tiene éxito si los ingresos de los hogares medios aumentan pero los ingresos de los hogares más pobres disminuyen?

En una evaluación de impacto es importante definir primero qué se entiende por «éxito» (calidad, valor). Una forma de hacerlo es utilizar una [rúbrica](#) específica que defina distintos niveles de desempeño para cada criterio de evaluación, decidiendo qué pruebas empíricas se recabarán y cómo se sintetizarán para llegar a conclusiones justificables sobre el valor de la intervención. Como mínimo, debería dejarse claro qué concesiones resultarían adecuadas al equilibrar los múltiples impactos o efectos distributivos. Esta cuestión constituye un punto débil, pues muchas evaluaciones de impacto no la abordan de manera sistemática o no se ocupan de ella en absoluto.

En la Síntesis n.º 4 (Razonamiento evaluativo) puede encontrarse más información sobre la importancia de examinar preguntas evaluativas y las opciones específicas para hacerlo (en términos de proceso recomendado y formas de lograr conclusiones justificables).

### **Perfil del equipo de evaluación**

Los términos de referencia deben definir los criterios de selección del equipo de evaluación, incluidas las competencias obligatorias y deseables. Entre ellas puede incluirse: experiencia de trabajo en el país o la región en cuestión; conocimientos de idiomas; conocimientos de contenido (en un sector o área como el género); competencias técnicas en diseño de evaluación, recolección de datos, análisis de datos y presentación de informes; aptitudes de comunicación; y competencias de gestión de proyectos. Puede resultar necesario asegurarse de que el equipo en su conjunto tenga una cobertura adecuada, por ejemplo, conocimiento actualizado de las redes locales, capacidad para acceder a informantes clave y conocimiento de las evaluaciones de intervenciones comparables en otras regiones. Es importante asegurar que el equipo cuente con competencias técnicas para recopilar y analizar datos, así como aptitudes de comunicación para negociar eficazmente el diseño e informar sobre las constataciones, y entienda que las evaluaciones deben centrarse en producir constataciones útiles y accesibles, no solo informes académicos.

Si se consideran convenientes los enfoques participativos —con la participación de miembros de grupos de partes interesadas, especialmente miembros de la comunidad—, el equipo de evaluación debe contar con las competencias y la experiencia necesarias para facilitarlos.

En la Síntesis n.º 5 (Enfoques participativos) puede encontrarse más información sobre las estrategias para incluir a distintas partes interesadas (entre ellos miembros de la comunidad) en las evaluaciones.

En la Nota técnica de evaluación n.º 2 de UNICEF sobre el contenido de los términos de referencia puede encontrarse más información sobre los procesos para elaborar los términos de referencia de una evaluación<sup>10</sup>.

## 6. CONTRATAR AL EQUIPO DE EVALUACIÓN

La contratación de un equipo de evaluación externo debe seguir los procedimientos estándar de UNICEF diseñados para garantizar una reserva amplia de posibles evaluadores aptos desde la que seleccionar la opción más adecuada.

Los términos de referencia deben proporcionar suficiente información para que los posibles evaluadores presenten una oferta técnica y financiera fundamentada. Por este motivo, es mejor concluir los estudios de alcance y las valoraciones de evaluabilidad antes de decidir realizar una evaluación de impacto y anunciarla a evaluadores externos. Para crear una reserva amplia de posibles evaluadores, los términos de referencia deben anunciarse abiertamente, por ejemplo, en listas de discusión de evaluación así como a través del envío de correos directos a los posibles evaluadores. El hecho de destacar oportunidades de publicación académica puede animar a evaluadores e investigadores universitarios a que presenten sus propuestas. Unas estrategias eficaces de selección del mejor equipo de evaluación empiezan por reflejar unos criterios de selección adecuados en los términos de referencia. Revisar ejemplos de informes anteriores de evaluación, si es posible, y debatirlos con los futuros equipos debería dar una buena idea del grado en que se ajustan sus competencias y valores a los requisitos de la evaluación.

Es importante conceder suficiente tiempo entre el anuncio de los términos de referencia y el plazo de presentación de propuestas, así como entre la aceptación de una propuesta y el inicio del trabajo. También deben darse plazos razonables para la finalización del trabajo. Los plazos demasiado ajustados pueden limitar seriamente la cantidad de evaluadores disponibles para trabajar en el proyecto y comprometer la calidad del trabajo.

## 7. SUPERVISAR LA EVALUACIÓN

### Plan de trabajo de la evaluación

En muchos casos, en el marco de los términos de referencia se habrá elaborado un plan de trabajo indicativo en el que se establecen las distintas fases de recolección y análisis de datos y los plazos de los distintos entregables. Cuando sea posible, el plan de trabajo debe crear oportunidades de presentación de informes provisionales y análisis continuo, en vez de reservar todos los informes para el final de la evaluación. El plan de trabajo debe examinarse y revisarse en el marco del [informe inicial](#).

<sup>10</sup> Oficina de Evaluación de UNICEF, "What goes into a Terms of Reference (TOR)", *Evaluation Technical Note No. 2*, UNICEF, 2002. Lista de verificación de preguntas para su uso por parte de los directores de evaluación de UNICEF al elaborar términos de referencia. Véase [http://www.unicef.org/evaluation/files/TechNote2\\_TOR.pdf](http://www.unicef.org/evaluation/files/TechNote2_TOR.pdf).

Una vez que se acepte, la dirección debe vigilar la materialización del plan de trabajo y las estructuras de gobernanza —y su revisión, en caso necesario— para hacer frente a las nuevas cuestiones o los retrasos inesperados.

Debe programarse el plazo para el examen y la revisión de los principales entregables, incluida la metodología y el plan de trabajo revisados, las herramientas de recolección y análisis de datos (si deben aprobarse) y los proyectos de informe.

### Constataciones de los informes

Los informes deben elaborarse con arreglo al Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación<sup>11</sup> desarrollado por UNICEF, y a los evaluadores se les debe proporcionar una plantilla para facilitar la elaboración de un documento conforme.

Los informes deben cumplir las Normas para los Informes de Evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) adaptadas a UNICEF<sup>12</sup>. En resumen, el objetivo de estas es asegurar que:

1. El informe está bien estructurado y es lógico, claro y completo.
2. El informe presenta una descripción clara y completa del «objeto» de la evaluación.
3. Se explican íntegramente la finalidad, los objetivos y el alcance de la evaluación.
4. El informe presenta una descripción transparente de la metodología aplicada a la evaluación, que explica claramente cómo se ha diseñado específicamente la evaluación para atender a los criterios de evaluación, generar respuestas a las preguntas de evaluación y cumplir la finalidad de la evaluación.
5. Las constataciones responden directamente a los criterios y las preguntas de evaluación detallados en la sección sobre el alcance y los objetivos del informe, y tiene una base empírica derivada de los métodos de recolección y análisis de datos descritos en la sección de metodología del informe.
6. Las conclusiones exponen juicios razonables basados en las constataciones y están justificados mediante pruebas empíricas, y proporcionan información pertinente respecto al objeto y la finalidad de la evaluación.
7. Las recomendaciones son pertinentes para el objeto y la finalidad de la evaluación, están apoyadas por pruebas empíricas y conclusiones y se elaboran con la participación de las partes interesadas pertinentes.
8. El informe ilustra el grado en que el diseño y la ejecución del objeto, la valoración de los resultados y el proceso de evaluación incorporan una perspectiva de igualdad de género y un enfoque basado en los derechos humanos, incluidos los derechos del niño.

El informe de evaluación debe estructurarse en torno a los mensajes principales que figuran en el resumen y proporcionar acceso a explicaciones y pruebas empíricas más detalladas. El uso de breves frases recapitulativas como títulos, tablas y cuadros facilita que los lectores se centren en estos mensajes principales.

---

<sup>11</sup> Para más información sobre los requisitos de presentación de informes, véase: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación, UNICEF, 2013. Véase [http://www.unicef.org/evaluation/files/GEROS\\_Methodology\\_v7.pdf](http://www.unicef.org/evaluation/files/GEROS_Methodology_v7.pdf).

<sup>12</sup> Oficina de Evaluación de UNICEF, Normas para los Informes de Evaluación del UNEG adaptadas a UNICEF, UNICEF, 2010. Véase [http://www.unicef.org/evaldatabase/files/UNEG\\_UNICEF\\_Eval\\_Report\\_Standards.pdf](http://www.unicef.org/evaldatabase/files/UNEG_UNICEF_Eval_Report_Standards.pdf).

### Respuesta de la dirección

Una evaluación requiere una respuesta formal de la dirección<sup>13</sup> en forma de respuesta escrita a las recomendaciones formuladas en el informe de evaluación. Algunos organismos la incluyen en el informe final; en UNICEF, la respuesta de la dirección se proporciona como documento separado. La respuesta puede estar de acuerdo, parcialmente de acuerdo o en desacuerdo con una recomendación, y debe explicar la aceptación parcial o el rechazo de una recomendación. En el caso de las recomendaciones que se han aceptado total o parcialmente, deben definirse medidas de seguimiento, con la especificación de un plazo y el nombre de la dependencia responsable.

Es importante designar a una persona para coordinar la respuesta de la dirección y definir un plazo convenido para presentar las observaciones. La dirección debe responder en los dos meses siguientes a la recepción del informe de evaluación final<sup>14</sup>.

## 8. HACER UN SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN

### Difusión de las constataciones

Además del informe de evaluación formal, pueden utilizarse otros productos de conocimiento y procesos para facilitar la disponibilidad de las constataciones. Entre ellos, otros materiales escritos, como una síntesis de evaluación, un boletín electrónico o una entrada en una wiki, todos los cuales contendrían un resumen de la evaluación.

Las constataciones también pueden compartirse a través de actividades, como presentaciones en reuniones, talleres y comunidades de intercambio de prácticas existentes o en seminarios web. Estas presentaciones pueden incluso grabarse y compartirse de manera más generalizada, por ejemplo, a través de YouTube o Vimeo.

Todas las evaluaciones de UNICEF deben subirse también a la base de datos de evaluación de UNICEF en el marco del sistema de informes anuales de las oficinas en los países.

### Seguimiento

El proceso de seguimiento de la aplicación de las recomendaciones debe hacerse en el marco de los procesos anuales de planificación y revisión. Debe informarse sobre cada una de las medidas anteriormente definidas en función de su progreso: «iniciada», «no iniciada», «completada» o «ya no aplicable».

### Documentación de la experiencia adquirida con la evaluación

Lo ideal es documentar y compartir también la experiencia adquirida con la evaluación, al menos a nivel interno. En concreto, la Política de evaluación revisada de UNICEF<sup>15</sup> establece que:

<sup>13</sup> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, *Guidance for Management Response to Evaluation: Enhancing Critical Engagement for the Strategic Use of Evaluations*, UNICEF, 2012. Véanse [http://www.unicef.org/evaldatabase/files/2011\\_South\\_Africa\\_-\\_management\\_response\\_SCCFS\\_evaluation.pdf](http://www.unicef.org/evaldatabase/files/2011_South_Africa_-_management_response_SCCFS_evaluation.pdf), y <https://intranet.unicef.org/epp/evalsite.nsf/8e1ddc662803020785256ede00706595/6a1a69ce471c376585257c40006677c1?OpenDocument>.

<sup>14</sup> Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, *UNEG Guidance on Preparing Management Responses to UNDAF Evaluations*, documento orientativo, UNEG, 2014. Véase [http://www.unevaluation.org/UNDAF\\_management\\_response\\_guidance](http://www.unevaluation.org/UNDAF_management_response_guidance).

<sup>15</sup> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, *Política de evaluación revisada del UNICEF*, UNICEF, Nueva York, 2013, párrafo 37. Véase [http://www.unicef.org/evaluation/files/2013-14-Revised\\_evaluation\\_policy-ODS-Spanish.pdf](http://www.unicef.org/evaluation/files/2013-14-Revised_evaluation_policy-ODS-Spanish.pdf).



«Los directores de división son responsables de planificar, dotar de recursos y encargar las evaluaciones de las políticas e iniciativas mundiales que se encuentran bajo su responsabilidad, así como de responder a las recomendaciones y la experiencia adquirida pertinentes. Los directores ejecutan y respaldan medidas dirigidas a fortalecer la capacidad de evaluación y el compromiso en las dependencias de la sede que supervisan y en las redes mundiales que gestionan».

Este requisito está directamente relacionado con la respuesta formal de la dirección mencionada anteriormente, incluidas las medidas específicas que deben adoptarse sobre la base de las constataciones de la evaluación.

## 9. ANTICIPAR Y TRATAR LAS CUESTIONES ÉTICAS

Las evaluaciones deben seguir las *directrices éticas de evaluación*<sup>16</sup> establecidas por el UNEG, a las que se adhiere UNICEF. Estas directrices establecen un código de conducta para evaluadores y las obligaciones éticas de los participantes en la evaluación.

Entre las obligaciones están:

- el respeto de la dignidad y la diversidad;
- los derechos;
- la confidencialidad;
- la prevención del daño.

Estas obligaciones deben cumplirse explícitamente en el diseño de la evaluación y durante todo el proceso de evaluación. Su intención es garantizar el respeto y la protección de los derechos y el bienestar de los seres humanos y las comunidades a las que pertenecen, de conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos y otras convenciones de derechos humanos.

UNICEF exige que todas las evaluaciones que respalde observen las leyes del país en el que se sitúa la correspondiente oficina de UNICEF, lo que conlleva un examen ético a cargo de «un organismo objetivo y cualificado»<sup>17</sup>, cuando se considere necesario.

Las evaluaciones en las que participan niños como informantes, recopiladores de datos o de otra forma requieren que se preste una atención especial a las cuestiones éticas. En octubre de 2013, El Centro de Investigaciones Innocenti de UNICEF puso en marcha *Ethical Research Involving Children*, un recurso<sup>18</sup> en línea que reúne planteamientos expertos sobre importantes cuestiones éticas relacionadas con niños y cómo podrían abordarse en distintos contextos de investigación (y evaluación).

En la Síntesis n.º 5 (Enfoques participativos) y la Síntesis n.º 10 (Sinopsis: Métodos de recolección y análisis de datos en la evaluación de impacto) puede encontrarse más información sobre las cuestiones éticas.

<sup>16</sup> Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, *Ethical Guidelines for Evaluation*, UNEG, Nueva York, 2007. Véase [https://www.iom.int/jahia/webdav/site/myjahiasite/shared/shared/mainsite/about\\_iom/eva\\_techref/UNEG\\_ethical\\_guidelines.pdf](https://www.iom.int/jahia/webdav/site/myjahiasite/shared/shared/mainsite/about_iom/eva_techref/UNEG_ethical_guidelines.pdf).

<sup>17</sup> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, *Política de evaluación revisada del UNICEF*, UNICEF, Nueva York, 2013, párrafo 54 e. Véase [http://www.unicef.org/evaluation/files/2013-14-Revised\\_evaluation\\_policy-ODS-Spanish.pdf](http://www.unicef.org/evaluation/files/2013-14-Revised_evaluation_policy-ODS-Spanish.pdf).

<sup>18</sup> Los nuevos recursos son la Charter for Ethical Research Involving Children (Carta internacional para la ética en la investigación con niños); un sitio web, [www.childethics.com](http://www.childethics.com), diseñado específicamente para ofrecer un abundante depósito de información con base empírica, recursos y enlaces a artículos de revistas para orientar y mejorar la investigación con niños y ofrecer una plataforma para seguir manteniendo una reflexión y un diálogo fundamentales; y un compendio de cuestiones y desafíos éticos, incluida una colección de más de 20 casos de estudio, así como preguntas estructuradas para orientar la ética en la investigación con niños (la página web llamada «Getting Started»).

## 10. ASEGURAR LA CALIDAD DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

La realización de una evaluación de impacto de calidad implica encontrar un equilibrio adecuado entre criterios concurrentes: validez<sup>18</sup>, utilidad (especialmente, oportunidad y pertinencia), viabilidad y ética. Estos criterios pueden entrar en conflicto; Así por ejemplo, un director podría tener que elegir entre un diseño de evaluación que pueda proporcionar constataciones muy precisas y exhaustivas y otro que produzca información adecuada a tiempo para fundamentar una determinada decisión. Algunos diseños de evaluación se centran en mejorar la validez interna (la capacidad para extraer correctamente una atribución causal), pero a costa de la validez externa (la capacidad de aplicar las constataciones a otros entornos).

Algunas estrategias para garantizar la calidad de la evaluación de impacto son:

- conocer las concesiones que se están haciendo y debatir explícitamente las opciones disponibles;
- contar con una serie de personas en la gobernanza de la evaluación para asegurar la adecuación de su enfoque y de las decisiones tomadas en torno a las concesiones;
- incluir a un grupo asesor técnico o a revisores homólogos para revisar el diseño de la evaluación y los proyectos de informe.

## 11. OTRAS SÍNTESIS DE LA SERIE

Esta es la primera de una serie de síntesis metodológicas sobre la evaluación de impacto elaboradas por UNICEF. Las otras síntesis que conforman la serie son:

Componentes

1. Sinopsis de la evaluación de impacto
2. Teoría del cambio
3. Criterios de evaluación
4. Razonamiento evaluativo
5. Enfoques participativos

Diseño de la investigación

6. Sinopsis: Estrategias de atribución causal
7. Ensayos controlados aleatorios
8. Diseño y métodos cuasi experimentales
9. Estudios de caso comparativos

Recolección y análisis de datos

10. Sinopsis: Métodos de recolección y análisis de datos en la evaluación de impacto
11. Desarrollo y selección de medidas de bienestar infantil

<sup>18</sup> Son importantes distintos tipos de validez: la validez conceptual se refiere a la capacidad de las medidas y otras herramientas para representar con precisión la realidad; la validez interna se refiere a la capacidad de extraer correctamente una atribución causal, es decir, determinar si los cambios observados se deben a la intervención; y la validez externa se refiere a la capacidad de extrapolar los resultados a otras poblaciones o lugares.

12. Entrevistas
13. Elaboración de modelos

## 12. LECTURAS Y ENLACES CLAVE

En las demás síntesis de esta serie se facilitan lecturas y enlaces relacionados con determinados aspectos de la evaluación de impacto. A continuación se presentan algunas introducciones generales a la evaluación de impacto:

IE4D Group, «Impact Evaluation for Development: Principles for Action», IE4D Group, 2011. Aquí se analizan las estrategias para gestionar y realizar la evaluación del desarrollo de formas que apoyan el desarrollo. Véase

<http://www.scalingimpact.net/files/Impact%20Evaluation%20for%20Development%20-%20Principles%20for%20Action.pdf>.

Rogers, Patricia J., RMIT University y BetterEvaluation, «Introducción a la evaluación de impacto», *Notas sobre la Evaluación de Impacto* N.º 1, InterAction, Washington, D.C., 2012. Aquí se presenta una visión general de las cuestiones que deben abordar los directores de programas. Véase

[http://www.interaction.org/sites/default/files/3%20-%20Introduction%20to%20Impact%20Evaluation%20-%20Spanish\\_0\\_0.pdf](http://www.interaction.org/sites/default/files/3%20-%20Introduction%20to%20Impact%20Evaluation%20-%20Spanish_0_0.pdf).

White, Howard, «Some Reflections on Current Debates in Impact Evaluation», *International Initiative for Impact Evaluation Working Paper* No. 1, 2009. Resumen de los principales debates sobre la medición y atribución de impactos. Véase

[http://www.3ieimpact.org/media/filer/2012/05/07/Working\\_Paper\\_1.pdf](http://www.3ieimpact.org/media/filer/2012/05/07/Working_Paper_1.pdf).

Oficina de Evaluación de UNICEF, «What goes into a Terms of Reference (TOR) », *Evaluation Technical Note* No. 2, UNICEF, 2002. Lista de verificación de preguntas para su uso por parte de los directores de evaluación de UNICEF al elaborar términos de referencia. Véase

[http://www.unicef.org/evaluation/files/TechNote2\\_TOR.pdf](http://www.unicef.org/evaluation/files/TechNote2_TOR.pdf).

Oficina de Evaluación de UNICEF, «Guidance on prioritization of major evaluations at the decentralized level», UNICEF, 2010,

[https://intranet.unicef.org/epp/evalsite.nsf/0/089a45b4f5292588852577e00056f69c/\\$file/guidanceprioritizationofevaluations.pdf](https://intranet.unicef.org/epp/evalsite.nsf/0/089a45b4f5292588852577e00056f69c/$file/guidanceprioritizationofevaluations.pdf).

Centro de Investigaciones Innocenti de UNICEF, Childwatch International Research Network, Centre for Children and Young People at Southern Cross University, Australia, y Children's Issues Centre at the University of Otago, Nueva Zelandia, «Ethical Research Involving Children», sitio web, 2013, [www.childethics.com](http://www.childethics.com).

## GLOSARIO

<b><u>Atribución causal</u></b>	<i>Imputación de un vínculo causal entre cambios observados (o que se espera observar) y una intervención específica.</i>
<b><u>Clasificación de tarjetas</u></b>	<i>Método de recolección de datos que da una idea de cómo las personas categorizan y clasifican distintos fenómenos.</i>
<b><u>Criterios de evaluación</u></b>	<i>Los valores (principios, atributos o cualidades considerados intrínsecamente buenos, deseables, importantes y de valor general) que se utilizarán en una evaluación para juzgar el mérito de una intervención. Algunos ejemplos son los criterios del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)<sup>19</sup>, el Enfoque para la Programación basado en los Derechos Humanos (HRBAP, por sus siglas en inglés) y los criterios utilizados para la asistencia humanitaria.</i>
<b><u>Datos de referencia</u></b>	<i>Datos recopilados inicialmente que sirven de base para la comparación con los datos obtenidos en una fase posterior. Por ejemplo, los datos recopilados antes de una intervención se comparan posteriormente con los datos recopilados después de ejecutar la intervención.</i>
<b><u>Evaluación de procesos</u></b>	<i>Evaluación del desarrollo y la aplicación de un determinado programa/intervención. Analiza la eficacia de las actividades del programa, la ejecución, la prestación de servicios, etc. La evaluación de procesos continua se llama seguimiento del programa. Véase: seguimiento.</i>
<b><u>Grupo de comparación</u></b>	<i>En un diseño de investigación cuasi experimental, es el grupo de participantes en la investigación que, a efectos de comparación, no recibe el tratamiento o la intervención dados al grupo de intervención. Los sujetos del grupo de comparación normalmente no se distribuyen de forma aleatoria por su condición, como ocurriría con los sujetos del grupo de control en un estudio de diseño experimental. Véase: grupo de control, grupo experimental.</i>
<b><u>Grupo de control</u></b>	<i>Participantes en un estudio de investigación/evaluación que no reciben el tratamiento/intervención experimental.</i>
<b><u>Indicador</u></b>	<i>Medida verificable que ha sido seleccionada por la dirección de un programa o política para tomar decisiones sobre estos. Por ejemplo, la proporción de estudiantes que aprueban un examen estandarizado.</i>
<b><u>Informante clave</u></b>	<i>Participante en la investigación/evaluación que es probable que esté bien informado sobre una cuestión y dispuesto a responder sin sesgos.</i>
<b><u>Informe inicial</u></b>	<i>Informe elaborado al término del período inicial que describe, por ejemplo, el trabajo que ya se ha realizado, los resultados preliminares, las referencias y un plan de trabajo para el resto del proyecto.</i>

<sup>19</sup> Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), «Evaluation of development programmes, DAC Criteria for Evaluating Development Assistance», sitio web de la OCDE. Véase <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.

<b><u>Rúbrica</u></b>	<i>Herramienta de evaluación que utiliza un conjunto de criterios y una guía de calificación/puntuación predeterminada por el evaluador o evaluadores. Las rúbricas pueden utilizarse para evaluar presentaciones, proyectos, carteras, etc.</i>
<b><u>Seguimiento</u></b>	<i>Recolección y análisis de datos a medida que avanza el proyecto para asegurar la adecuación de la evaluación, su diseño y la protección de los participantes.</i>
<b><u>Términos de referencia</u></b>	<i>Declaración del contexto, objetivos, usuarios previstos, preguntas de evaluación principales, metodología, funciones y responsabilidades, plazos, entregables, normas de calidad, cualificaciones del equipo de evaluación y otras cuestiones pertinentes que especifican la base de un contrato de UNICEF con los evaluadores.</i>
<b><u>Valoración de la evaluabilidad</u></b>	<i>Verificación de la viabilidad para determinar si un programa o política puede evaluarse. Determina si una intervención se ha definido adecuadamente y sus resultados son verificables y si la evaluación es la mejor forma de responder a las preguntas formuladas por las principales partes interesadas. También comprueba si se dispone de recursos adecuados —en cuanto a datos, presupuesto, capacidad e interés en utilizar los resultados— para llevar a cabo una evaluación.</i>
<b><u>Votación por puntos</u></b>	<i>Método de recolección de datos de individuos o grupos. Se recaban niveles de acuerdo sobre declaraciones escritas entre un gran número de personas.</i>