

5.2.3. DISEÑAR UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE UN PROYECTO DE EVALUACIÓN.



EUHeritage.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Concha Maza
La Cultora

Code n. M5 Unit2 SU2.3



Resumen

Comienzo

Finalidad y objetivos
Lo que aprenderá -
LO
Palabras clave y
términos
Antecedentes

Sección 3

**Herramientas prácticas
para:**
pasos estratégicos;
gestionar, definir y
enmarcar

Sección 1

La medición como aprendizaje

Trazando el camino:
estrategia, datos y
personas

Sección 4

Preguntas abiertas y consejos
Preguntas abiertas y reflexión
Consejos
Puntos clave a tener en
cuenta

Sección 2

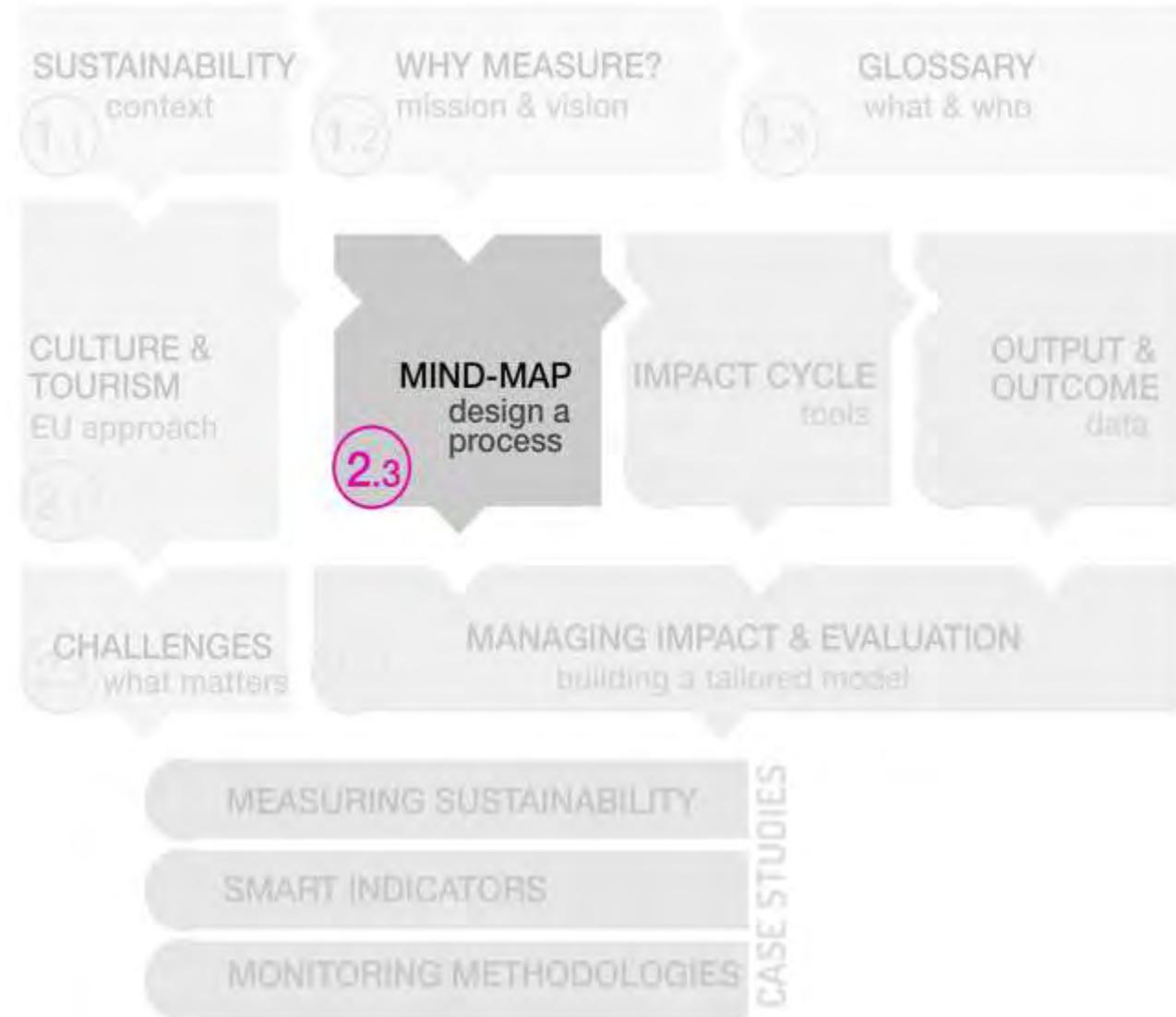
Aclarar cómo es el éxito
El evaluador como
facilitador

Sección de cierre

Para continuar su
aprendizaje
Lista de referencias
Nombres de los
autores y créditos

Finalidad y objetivos

- El primer enfoque tiene que responder a la pregunta de cómo sería el éxito de nuestra institución o proyecto, cuál es el **cambio** que queremos conseguir, para poder **imaginar lo que tenemos que medir**.
- Al adentrarnos en las herramientas que nos ayudarán a medir tendremos que responder a ¿cómo se tomarán las decisiones? ¿Qué se evaluará? ¿Y cómo se decide el propósito y cuáles son las preguntas clave de la evaluación?



Qué aprenderás. Resultados del aprendizaje

Al final de esta presentación, usted será capaz de:

- Resultado de aprendizaje 1: Reconocer las barreras de entrada en diferentes áreas y en particular en la gestión del patrimonio cultural.
- Resultado del aprendizaje 2: Construir un mapa mental del proceso teórico para construir una cultura de medición sostenible con una visión a largo plazo.
- Resultado de aprendizaje 3: Describir el itinerario de formación profesional para alcanzar el estado de conocimientos y competencias para desarrollar un proyecto de medición.

Palabras clave y términos

Proceso de medición

La medición como aprendizaje

Impacto previsto

Facilitador

Matriz de toma de decisiones

Preguntas clave de la evaluación



Antecedentes

Una vez que entendemos el contexto y los recursos con los que contamos, tenemos que enfrentarnos a la medición.

Diseñar el proceso necesario para desarrollar un proyecto de evaluación, definir las partes interesadas, planificar el propósito y el alcance, y definir los pasos necesarios para conseguir los conocimientos y las habilidades para planificar y ejecutar un programa de medición.

A partir de ahí construimos nuestro proyecto de medición y seguimiento del impacto a medida.



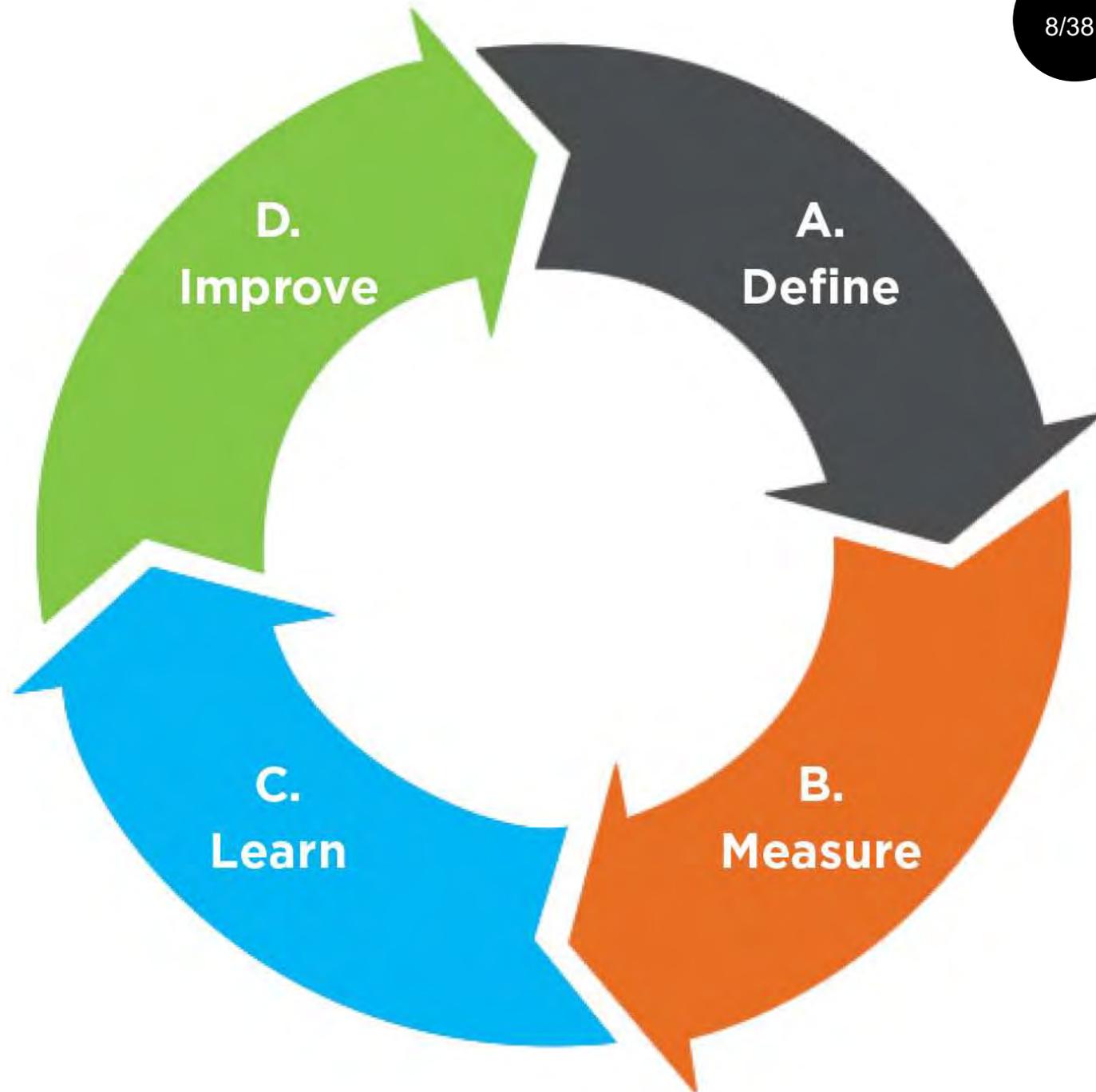
SECCIÓN 1

La medición
como aprendizaje



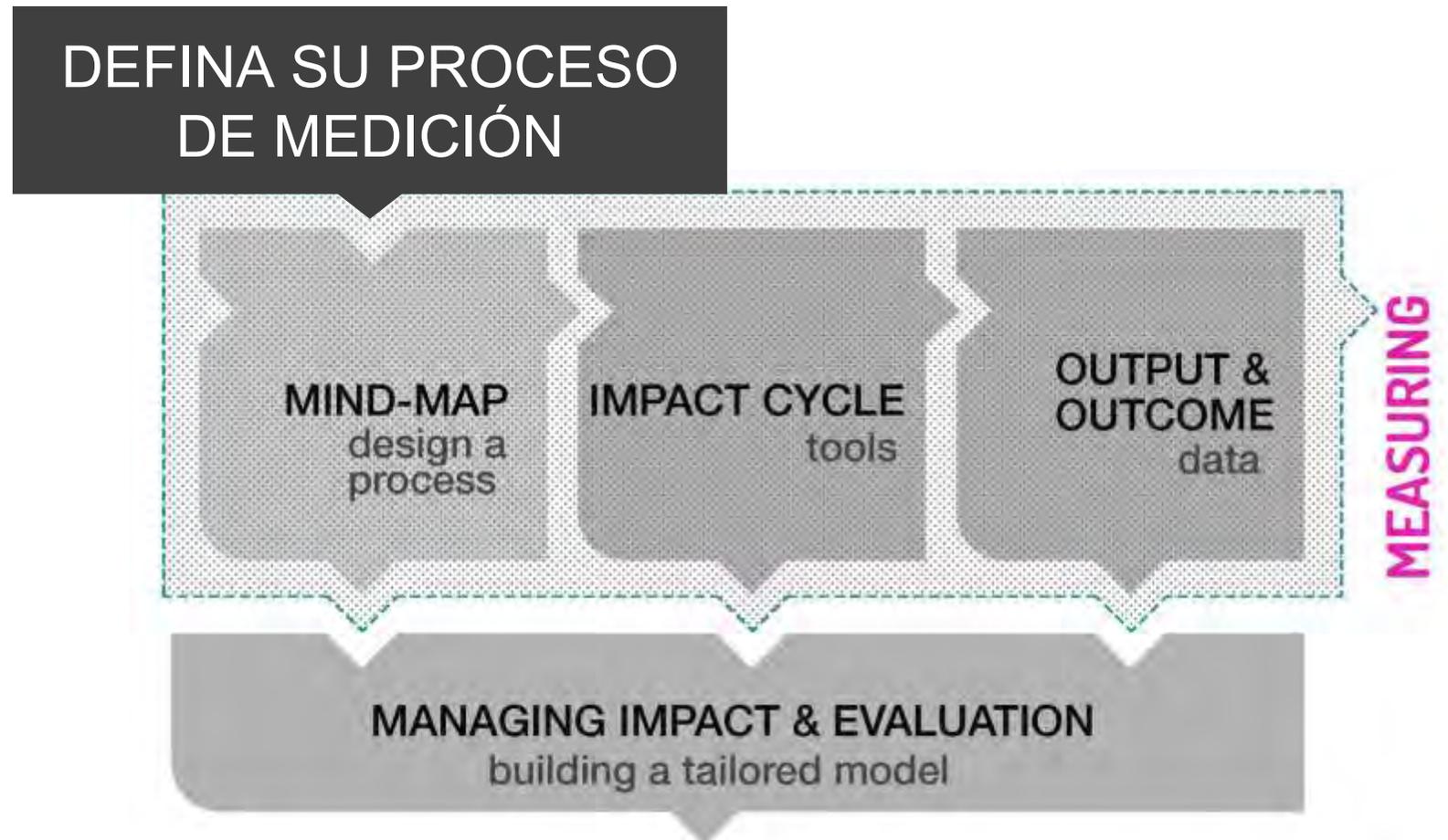
Resource: The Bridgespan Group. Measurement as Learning.

<https://www.bridgespan.org/insights/library/performance-measurement/measurement-as-learning>



Trazando el camino

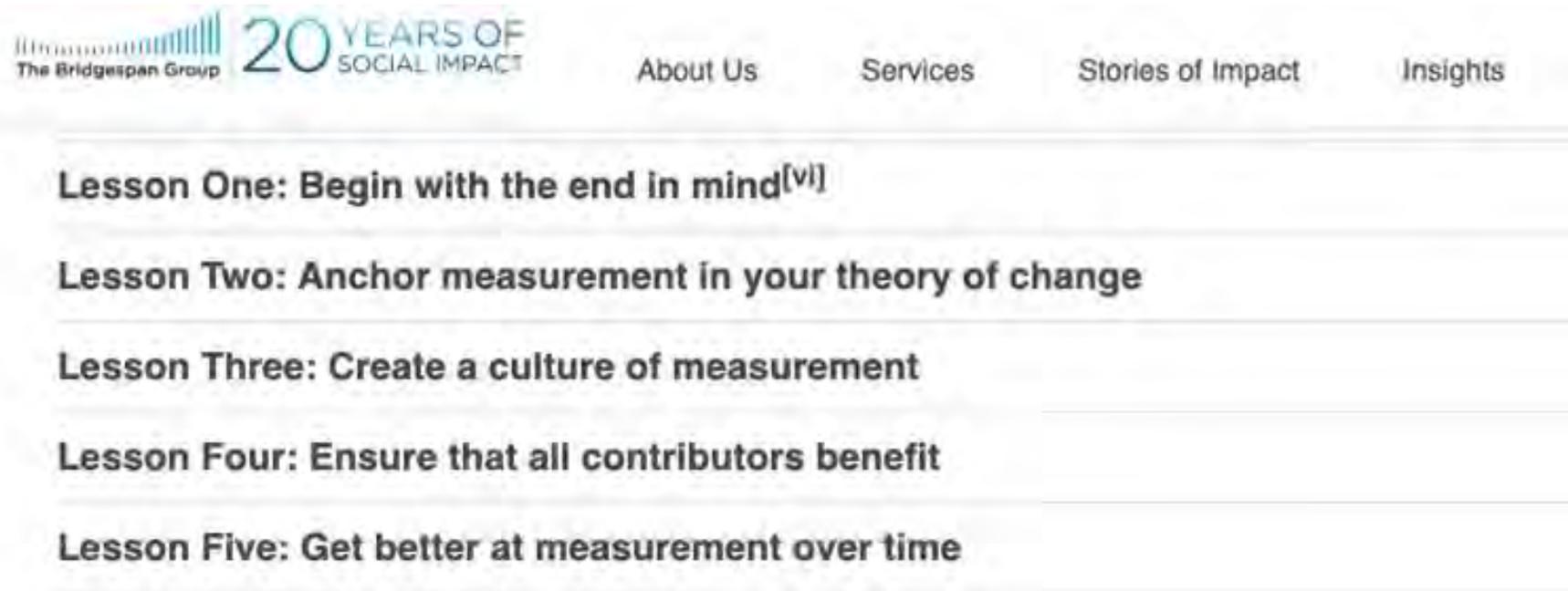
Diseñar el proceso, comprender el ciclo de medición y seleccionar las herramientas para obtener los datos y las pruebas adecuadas



La medición como aprendizaje

Open resource. The Bridgespan Group:

Debemos buscar herramientas para entender el propósito. También debemos conocer nuestro nivel de rendimiento y detectar quién utilizará esta información para realizar una mejora



OER: Further resources: The Bridgespan Group. Measurement as Learning.

<https://www.bridgespan.org/insights/library/performance-measurement/measurement-as-learning>

La medición como aprendizaje

Estrategia, Datos y Personas.

1. Empezar con el fin en mente

¿a quién o a qué fines sirve nuestra organización?

¿qué cambio queremos crear, cuándo?

PROPÓSITO

2. Crear una cultura de la medición

¿La dirección de nuestra organización utiliza los datos para tomar decisiones?

¿Ha creado los foros adecuados para que el personal utilice los datos para impulsar mejoras?

CULTURA BASADA EN LA EVIDENCIA

3. Garantizar que todos los contribuyentes se beneficien

¿Hemos identificado a cada uno de los actores que contribuyen o utilizan el sistema de medición y cómo obtienen valor de él?

USUARIOS DESTINADOS

La medición como aprendizaje. Trazando el camino

Pasar de la teoría del cambio y el seguimiento básico a la recopilación de pruebas de forma rutinaria para obtener conocimientos y mejoras.

How performance measurement should evolve over time



Resource: The Bridgespan Group. Measurement as Learning.

<https://www.bridgespan.org/insights/library/performance-measurement/measurement-as-learning>

SECCIÓN 2

Aclarar cómo es
el éxito



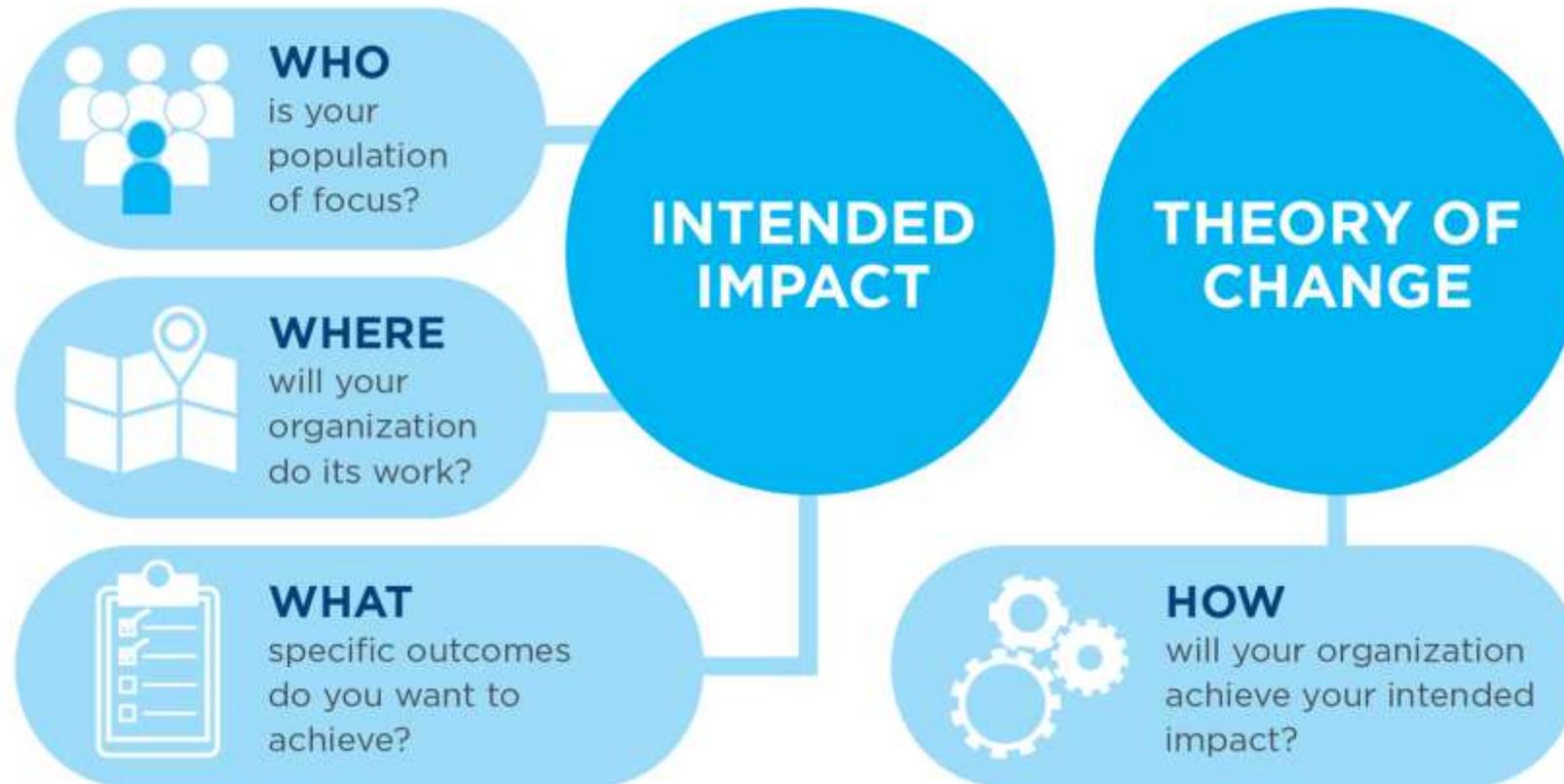
The happy
museum. Story of
Change

<https://happymuseum.gn.apc.org/story-of-change/>



Aclarar cómo es el éxito

Los indicadores de primer nivel deben estar alineados con el cambio esperado. Un primer enfoque para enmarcar esta teoría es responder a las preguntas.



Source: The Bridgespan Group

Resource: The Bridgespan Group. What Are Intended Impact and Theory of Change.

<https://www.bridgespan.org/insights/library/strategy-development/intended-impact-and-theory-of-change>

Aclarar cómo es el éxito

¿A quién sirve la organización y qué cambio pretende generar?

¿Cómo se consigue un buen debate?

Para aclarar el impacto previsto de una organización, pregunte:

¿Quiénes son nuestros beneficiarios?

¿Qué beneficios generan nuestros programas?

¿Cómo definimos el éxito?

¿Qué no haremos?

¿Qué nos haría obsoletos?

Aclarar cómo es el éxito

Para el desarrollo de este proceso de cuestionamiento, es clave el papel del coordinador como profesional con habilidades blandas más que técnicas.

Su perfil se acerca al de un facilitador, ya que parte del éxito está relacionado con la participación de las personas, la observación de las pruebas o la simplificación de una realidad compleja.

The Evaluator as Facilitator: Considerations for Good Facilitation Practice



10th February 2021 by [Ijeoma Ezeofor](#)

"For evaluators, there is a high price for bad facilitation: Without our knowing, we may favor our own priorities, forget participants' needs, submerge stakeholder voices, hide underlying causes, and undermine the impact of our work..."

- Dr. Rita Fierro, CEO
of Fierro Consulting, LLC and Past AEA Board Member



OER: Resource: Better evaluation. Blog.

<https://www.betterevaluation.org/en/blog/evaluator-facilitator-considerations>

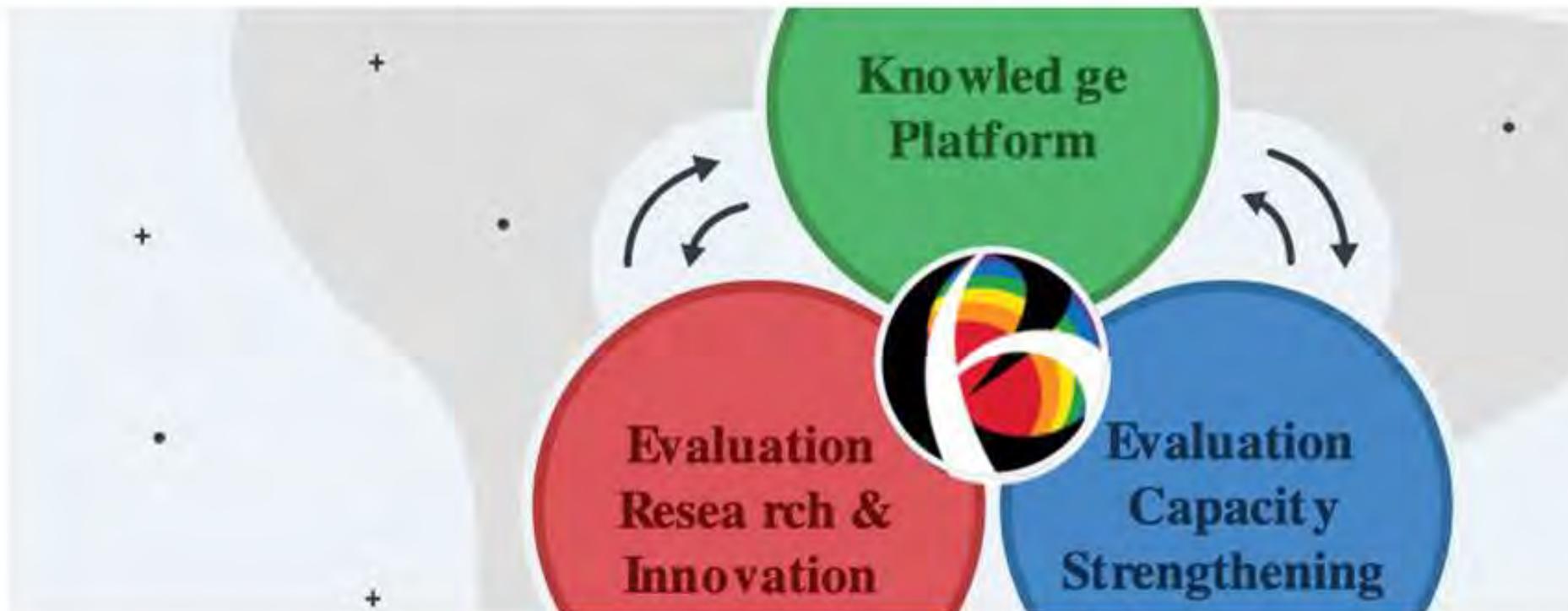
SECCIÓN 3

**Herramientas prácticas
para:**

pasos estratégicos;
gestionar, definir y
enmarcar



About BetterEvaluation



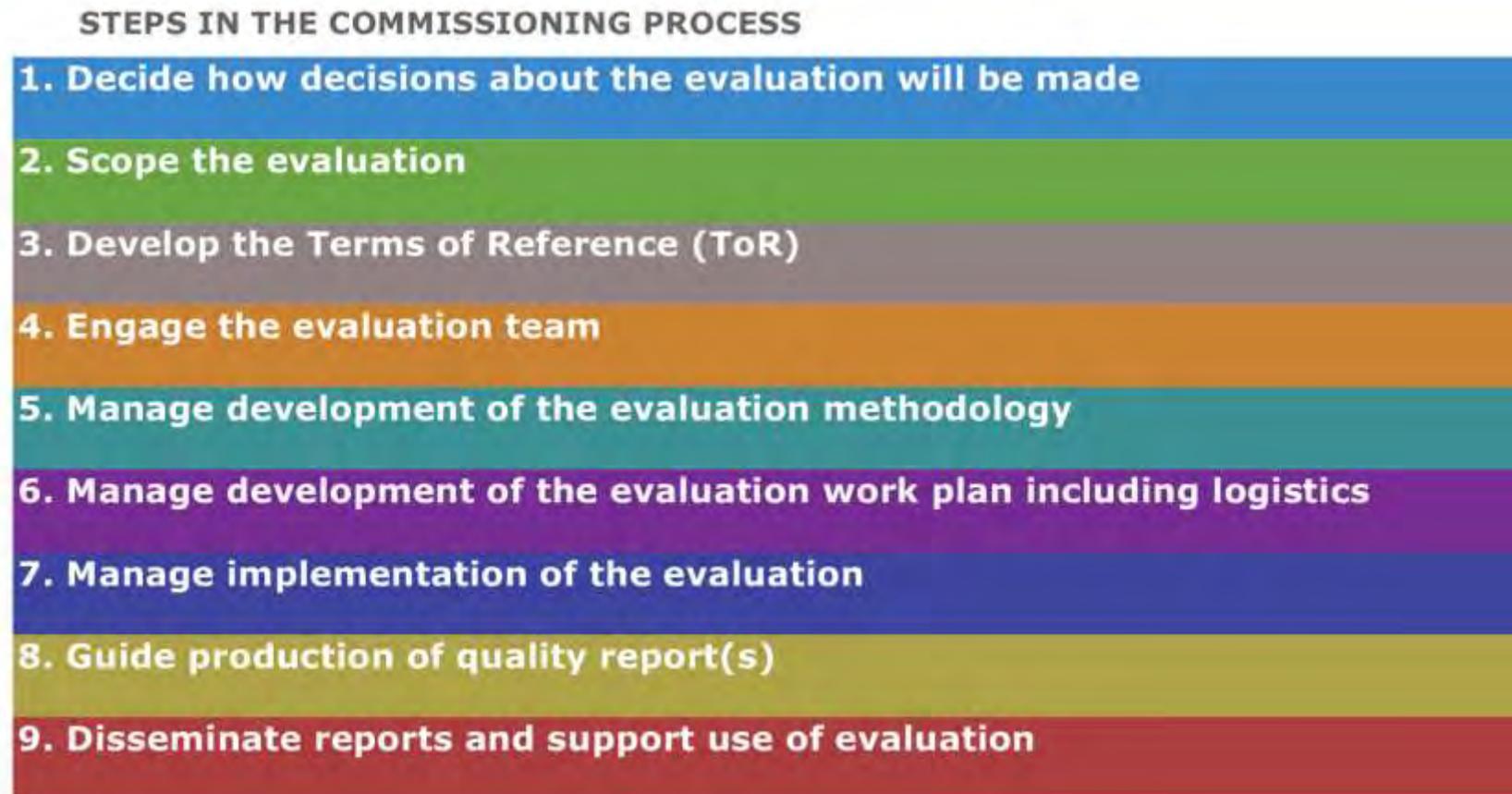
Our vision is a world of better evaluation, better decisions, and better impact.

BetterEvaluation is a not-for-profit organisation and registered charity that operates globally.

Our mission is to work collaboratively with our global community to create, share and support use of knowledge about how to better plan, manage, conduct and use evaluation.

BetterEvaluation: repositorio de herramientas de medición

Guía del gestor para la evaluación: una guía paso a paso que organiza las herramientas según el desarrollo lógico del proceso



Further resources: Manager's guide to evaluation. https://www.betterevaluation.org/en/managers_guide

BetterEvaluation: repositorio de herramientas de medición

Búsqueda de herramientas estratégicas: un índice de las herramientas según la naturaleza de las tareas realizadas en el seguimiento y la evaluación



Further resources: Methods and processes. Rainbow Framework.

https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework

BetterEvaluation: repositorio de herramientas de medición

Búsqueda de herramientas estratégicas: primeros pasos



MANAGE an evaluation or M&E system

Decide how the evaluation or the M&E system will be managed, including clarifying stakeholders, roles and decision making processes, and ensure processes for these are transparent and well-managed.

Click to view evaluation tasks for MANAGE



DEFINE what is to be evaluated

Develop a description (or access an existing version) of what is to be evaluated and how it is understood to work.

Click to view evaluation tasks for DEFINE



FRAME the boundaries for an evaluation

Set the parameters of the evaluation—its purposes, key evaluation questions and the criteria and standards to be used.

Click to view evaluation tasks for FRAME

GESTIÓN: Decidir cómo se tomarán las decisiones

En la ejecución del proyecto, es esencial decidir cómo se tomarán las decisiones y cómo se desarrollará el seguimiento del proceso de evaluación.

Al definir el equipo de evaluación, es necesario decidir las funciones, las responsabilidades y el tipo de toma de decisiones.

Step 1

Decide how decisions about the evaluation will be made

Decide how decisions will be made on: the focus of the evaluation; choosing the evaluator / evaluation team; approving the evaluation design; approving evaluation reports and who can access the final report(s) and data.

Read More

Sub-steps:

- Identify who will be involved in decisions and what their roles will be
- Specify responsibilities of the evaluation manager and the evaluator(s)
- Address particular evaluation management issues relating to joint projects, including donor partnerships

OER: Further resource: Better Evaluation. Decide how decisions will be made

https://www.betterevaluation.org/en/commissioners_guide/step1

GESTIÓN: Decidir cómo se tomarán las decisiones

Elección de voces: Considerar el aspecto de la participación

Decidir quién participa, cuándo y cómo

| | | |
|-----------|---|--|
| COMPARTIR | Las personas cuya voz importa. | PARTICIPANTES. |
| ESCUCHAR | Las personas que tienen el poder sobre la aplicación y las estrategias. | GESTOR, grupo de dirección, asesoramiento técnico... |
| MANOS | Los que están abiertos a la acción y crean el espacio que permite compartir, escuchar y actuar. | USUARIOS DESTINADOS. |

GESTIÓN: Decidir cómo se tomarán las decisiones

Matriz de toma de decisiones: ¿Quién puede participar en la toma de decisiones? ¿Cuál será su papel?

| | Technical advisory committee | Evaluation steering group | Program manager | Senior management |
|--|------------------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------|
| Focus of evaluation | Consulted | Recommends | Approves | Informed |
| Selection criteria for evaluator/evaluation team | Consulted | Recommends | Approves | Informed |
| Choosing evaluator/evaluation team | Consulted | Approves | (included in steering group) | Informed |
| Evaluation design | Consulted | Approves | (included in steering group) | Informed |
| Evaluation report | Consulted | Approves | (included in steering group) | Informed |
| Release of report and data | Consulted | Consulted | Recommends | Approves |

Resource: Better evaluation. Identify who will be involved in decisions and what their roles will be.

<https://www.betterevaluation.org/en/node/5275>

GESTIÓN: Función clave del gestor o equipo de evaluación

Acceso a la información - visión estratégica - supervisión - información

- Garantizar el acceso al proyecto pertinente.
- Tener una clara comprensión del alcance.
- Desarrollar un plan, crear hitos y entregables.
- Resolver problemas.
- Proporcionar retroalimentación y seguimiento..
- Formar a los recolectores de datos.
- Proporcionar información a todo el personal.
- Supervisar la aplicación.
- Presentar los resultados.

DEFINIR: alcance de la evaluación

Una vez que hemos detallado quiénes forman parte de la evaluación, los siguientes pasos son tener claro cuál es el propósito.

Y, por lo tanto, el diseño de un proyecto, que tiene una justificación, una escala, un marco temporal y unos actores y sus funciones.

Step 2 Scope the evaluation

Take the time to consider carefully what the evaluation needs to do before considering possible designs. Ensure all those who need to be consulted during this process are adequately involved.

Read More

Sub-steps:

- Clarify what will be evaluated
- Describe the theory of change
- Identify who are the primary intended users of the evaluation and what will they use it for
- Develop agreed key evaluation questions
- Decide the timing of the evaluation

Resource: Better evaluation. Scope the evaluation.
https://www.betterevaluation.org/en/commissioners_guide/step2

DEFINIR: alcance de la evaluación. Prioridades claves

Objetivos de la evaluación. Seis razones principales para supervisar, evaluar e informar sobre el rendimiento

TIPOS DE INTERVENCIONES

- **Mejorar los proyectos**
- Crear capacidad y promover el compromiso cívico
- Demostrar los resultados y la rentabilidad social de la inversión
- **Informar sobre la estrategia**
- Mantener la legitimidad entre las partes interesadas
- Informar la sociedad

OER: Further resource: Keystone.Themes. Purposes of

assessment <https://web.archive.org/web/20120616015325/http://www.keystoneaccountability.org:80/analysis/purposes>

DEFINIR: alcance de la evaluación. Tipos

Viabilidad del diseño de la evaluación. Calendario y escala

| | | |
|----------------------------|------------------------------|--|
| TIPOS DE EVALUACIÓN | Antes de la implementación | Evaluación de las necesidades |
| | | Evaluación de la evaluabilidad |
| | | Síntesis de pruebas |
| | Durante la implementación | Supervisar |
| | | Evaluación del proceso |
| | Después de la implementación | Evaluación del impacto |
| | | Evaluación de la relación calidad-precio |
| | | Evaluación del impacto sostenido y emergente |

MARCO: metodología de la evaluación

El diseño de la evaluación describe cómo se recogerán y analizarán los datos para responder a las preguntas clave de la evaluación.

Step 2 Scope the evaluation

Take the time to consider carefully what the evaluation needs to do before considering possible designs. Ensure all those who need to be consulted during this process are adequately involved.

- Clarify what will be evaluated
- Describe the theory of change
- Identify who are the primary intended users of the evaluation and what will they use it for
- Develop agreed key evaluation questions
- Decide the timing of the evaluation

Step 5 Manage development of the evaluation methodology

An evaluation design describes how data will be collected and analysed to answer the Key Evaluation Questions.

Resource: Better evaluation. Manage development of the evaluation methodology. https://www.betterevaluation.org/en/commissioners_guide/step5

MARCO: evaluación de la metodología

Desarrollar las preguntas clave de evaluación acordadas: Una herramienta útil para decidir tanto el alcance de la evaluación como la metodología

3. Specify the key evaluation questions

What are the high level questions the evaluation will seek to answer? How can these be developed?

This task does not have specific options but does have resources to help guide you. In addition, be clear about the different types of questions you want the evaluation to answer:

Descriptive question - what has happened? what is the situation?

For example - Where has the program been delivered? What changes have occurred for participants?

Causal question – what caused or contributed to the results?

For example - What were the outcomes and impacts of the program? What other factors contributed to achieving these outcomes and impacts?

Synthesis question – is this good? In what ways could it be better? Is it the best option?

For example -Did service delivery comply with agreed standards? Was the program cost-effective? What were its strengths and weaknesses?

Action question – what action should be taken?

For example -Should the program continue? What changes should be made to the program? Should it be scaled up?

OER: Further resource: Better evaluation. Consider important aspects of the evaluation.

<https://www.betterevaluation.org/en/node/5295>

SECCIÓN 4

Pistas y preguntas abiertas



La medición como aprendizaje y las herramientas para situar en contexto

A. Estrategia, Datos y Personas.

1. Empezar con el fin en mente

¿a quién o a qué fines sirve nuestra organización?

PROPÓSITO

2. Crear una cultura de la medición

¿Su organización utiliza datos para tomar decisiones?

CULTURA BASADA EN LA EVIDENCIA

3. Garantizar que todos los contribuyentes se beneficien

¿Hemos identificado a cada jugador que crea?

USUARIOS DESTINADOS

B. Herramientas: ¿a quién sirve la organización y qué cambio pretende crear?

GESTIÓN: ¿Cómo se tomarán las decisiones? Quién, qué y cómo. **-Matriz de toma de decisiones**

DEFINIR: ¿Qué se va a evaluar? Cómo decidir el propósito. **-Tipos de intervenciones. Calendario y escala**

MARCO: ¿Cuáles son las preguntas de alto nivel a las que tratará de responder la evaluación? **-Preguntas clave de la evaluación**

Consejos

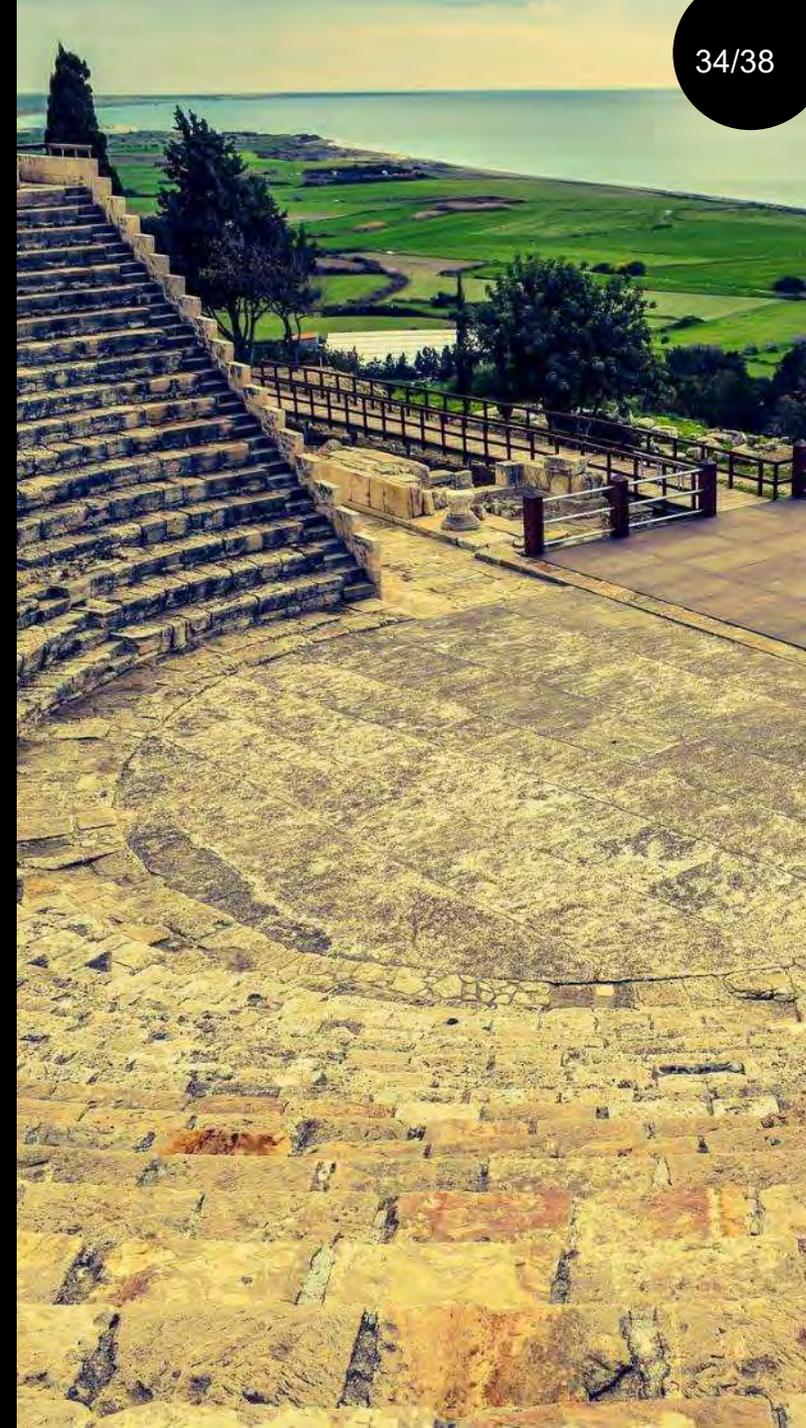
La medición debe entenderse como un proceso de aprendizaje continuo para incorporar cambios en la gestión. La idea es analizar para poder actuar.

El primer paso es contar con profesionales capacitados para facilitar el proceso. La claridad en la definición del proceso y el alcance del proyecto es esencial para que todos los esfuerzos de medición sean eficaces. Hay que responder:

- ¿Qué se va a evaluar y cómo?
- ¿Con qué evidencias estamos trabajando ya?
- ¿Cómo son las partes interesadas?

Principales conclusiones

Una vez que sepamos en qué punto de su recorrido de medición se encuentra un estudio de caso y dónde están los recursos, podemos empezar a construir el proyecto con herramientas concretas para medir y sacar conclusiones.





Sección de cierre

Lista de referencias

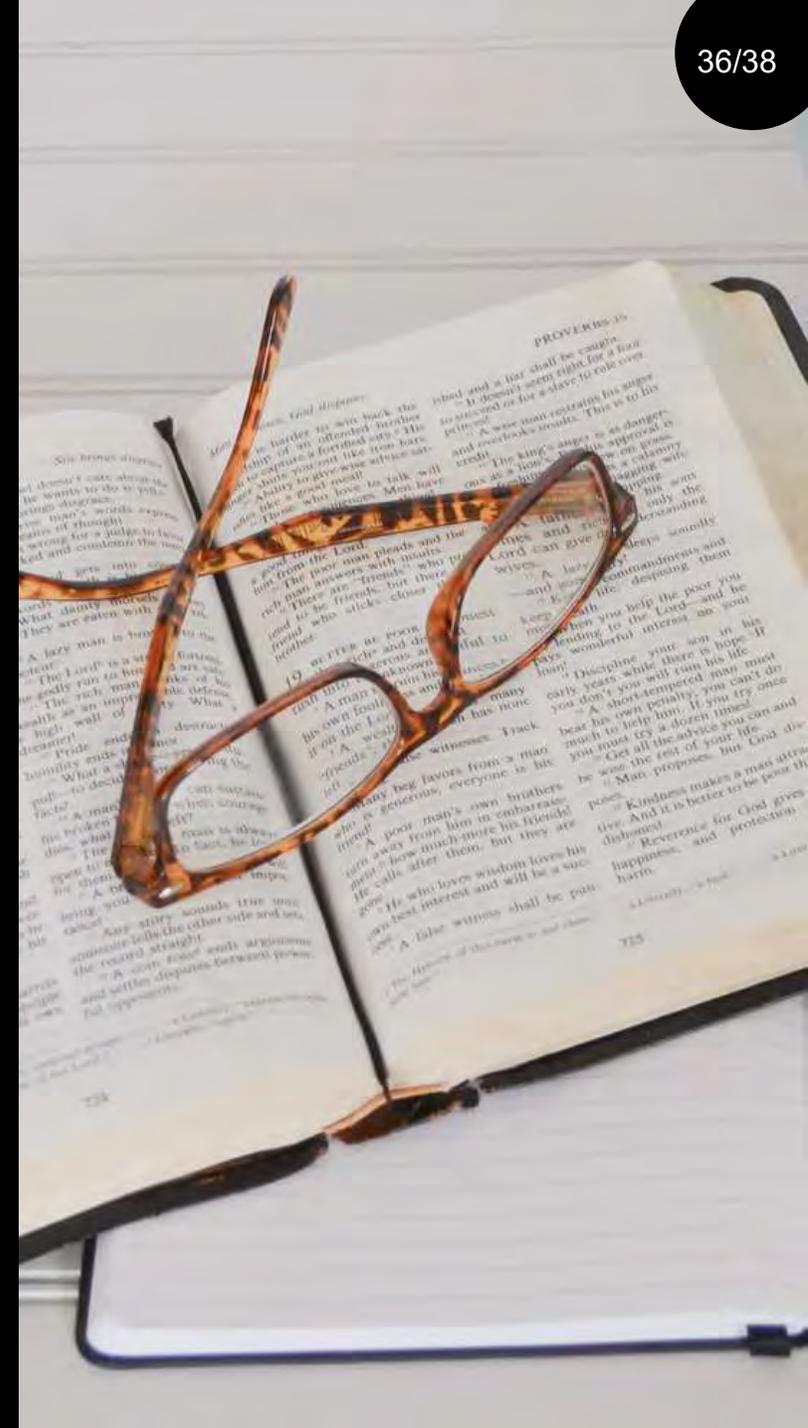
OER: Further resources: The Bridgespan Group. Measurement as Learning. <https://www.bridgespan.org/insights/library/performance-measurement/measurement-as-learning>

OER: Resource: Better evaluation. The Evaluator as Facilitator: Considerations for Good Facilitation Practice. <https://www.betterevaluation.org/en/blog/evaluator-facilitator-considerations>

OER: Further resource: Keystone. Themes. Purposes of assessment <https://web.archive.org/web/20120616015325/http://www.keystoneaccountability.org:80/analysis/purposes>

Para continuar su aprendizaje

En los siguientes pasos, nos adentraremos en las herramientas de medición y crearemos un proceso a medida para cada estudio de caso.



Nombres de los Autores y Créditos

Concha Maza Luque
La Cultora

concha.maza@lacultura.org

Es presidenta y cofundadora de la asociación sin ánimo de lucro La Cultora.

Actualmente sus principales líneas de trabajo se centran en; la formación a través del emprendimiento y las nuevas competencias, la innovación social a través de la sostenibilidad y el valor social, y la investigación aplicada sobre participación ciudadana, experiencia de usuario y entornos colaborativos

la cultura 





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Project Number
601073-EPP-1-2018-1-IT-EPPKA2-SSA

This Project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the autor, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



This work is licensed under a Creative Commons

Attribution-Noncommercial-ShareAlike 4.0 International License
(CC BY-NC-SA 4.0)

www.euheritage.eu

