

## PAUTAS PARA LA EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA DE ORIENTACIÓN

*J. Hernández Fernández y P. Martínez Clares*  
Universidad de Murcia

### INTRODUCCIÓN

El estudio de la práctica orientadora nos revela la insuficiencia de una evaluación sistemática y propia en el campo de la Orientación Educativa. Este hecho se ha atribuido, entre otras razones, al carácter relativamente novedoso de esta praxis, a la resistencia de los orientadores para evaluar su propia actividad, provocada en un principio por el carácter sancionador que adoptaron las propuestas de evaluación, por lo que argumentan que ésta va dirigida generalmente al cambio de conducta y el que los resultados de la misma son en muchas ocasiones sólo valorables a medio y largo plazo, lo que supone una dificultad añadida, pues escapan de todo tipo de análisis o evaluación posible.

Sin embargo, el convencimiento de que es necesario dotar a la Orientación Educativa de una metodología precisa y propia de evaluación que demuestre la eficacia de la intervención y la corrección del proceso de actuación (Humes, 1972; Krumboltz, 1974; Pine, 1975; Knapper, 1978) ha desembocado en la adaptación de modelos didácticos y/o sociales de evaluación al ámbito de la Orientación Educativa (Alkin, 1969; Campbell, 1971; Lewis, 1983; Stufflebeam, 1989) y a la formulación de modelos propios, como el proactivo de Atkinson (1985), que trata de superar las limitaciones de los modelos reactivos.

A pesar de ello las dificultades que los orientadores encuentran cuando pretenden evaluar su propia actuación y logros son numerosas, entre otros motivos, por la ausencia de propuestas y guías específicas que les ayuden a salvar la distancia entre los modelos teóricos y la realidad de su actuación.

Es en esta línea de aproximación y/o facilitación de la práctica evaluadora en donde se puede ubicar la intención de la presente aportación. Para lo que partimos, entre otros supuestos básicos, del entendimiento de que el proceso de evaluación y el de programación/planificación se interrelacionan y se deben producir paralelamente, es decir, la evaluación puede realizarse en cualquier etapa o fase de la programación, produciéndose un proceso de retroalimentación permanente.

Por ello, uno de los objetivos de este trabajo es el de delimitar las fases del proceso de evaluación de programas en el contexto de la Orientación Educativa, a partir del paralelismo, ya señalado, entre éstas y las fases de planificación/programación del programa de orientación propiamente dicho.

De otra parte damos por sentado que el programa se basa en la identificación y determinación de necesidades de la comunidad educativa, a partir de una evaluación del contexto socio-ambiental y educativo del centro escolar donde se va a desarrollar. A la vez que consideramos como finalidad

general de la evaluación de programas de Orientación la toma de decisiones para la mejora del proceso de intervención y del logro de resultados.

## FASES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA

Antes de iniciar el diseño de la evaluación de cualquier programa de Orientación (y por tanto en el momento de iniciar la propia planificación y diseño del mismo) hay que fijar los **supuestos teóricos** previos en los que se va a basar dicha evaluación. En ellos se debe especificar la finalidad, propósitos, tipo de información que se va a dar y receptor/es de la misma. Estos aspectos, junto con las características del programa y las del contexto en que se va a llevar a cabo el mismo, nos servirán para determinar el modelo y tipo de evaluación en el diseño de ésta, una vez que se valide el programa y podamos pasar a precisar la metodología de evaluación.

La primera fase, a la que denominamos **conocimiento del programa de Orientación**, permite al evaluador interno examinar la adecuación del diseño del programa a los requisitos mínimos de programación y al evaluador externo familiarizarse y conocer el programa que va a evaluar. Entre los aspectos a analizar se encuentran: el *tipo de programa* —si es de orientación escolar, personal, vocacional, de desarrollo personal y social, etc.—, los *destinatarios* del mismo —si se dirige a alumnos, padres, profesores, etc.—, las *metas y objetivos* del programa. En esta fase deberá conocerse también las *acciones o actividades*, la *metodología* y la *temporalización* del programa.<sup>1</sup> Todo ello nos permitirá conocer «cómo», para «cuándo» y «con qué» medios y recursos se ha planificado la intervención orientadora.

En resumen, esta primera fase del proceso evaluador comprenderá el conocimiento y familiarización de todos los aspectos y factores que configuran el diseño de planificación del programa de Orientación. De ahí que sea necesario que el programa a evaluar esté escrito, con especificación de los aspectos citados.

La segunda fase la llamamos **validación de la evaluación**, también denominada por otros autores como evaluabilidad de la evaluación (Wholey, 1977; Horst, Scanlon y Wholey, 1977). En ella se pretende analizar si es posible la evaluación de un programa, es decir, si el programa responde o no a las necesidades para las que ha sido diseñado, si necesita modificación en alguna o en todas sus partes o debería de ser retirado (Hernández y Rubio, 1992).

Smith (1989) define la evaluabilidad de la evaluación como «*una herramienta prescriptiva y de diagnóstico para mejorar los programas y tomar de decisiones más útiles*». La validación o evaluabilidad de la evaluación se podría utilizar, en palabras del propio Smith, como un «instrumento de la planificación» para consensuar objetivos, identificar actividades, y localizar recursos y medios necesarios para la implantación del programa. Todo esto supone una primera pre-evaluación o toma de decisión acerca del programa de Orientación, pues en esta fase se produce la primera retroalimentación sobre la validez del programa propuesto y sobre la necesidad y conveniencia de realizar esta evaluación. La **validación de la evaluación** nos proporcionará un primer juicio acerca de la suficiencia y adecuación del programa para satisfacer las necesidades o carencias detectadas en la fase previa de Análisis o Evaluación de Necesidades. Con ello se obtiene de una parte, la concreción de las coord-

1 Empleamos el término **meta** en el sentido en que lo hace Kaufman (1977) de determinación de «*hacia dónde vamos, cómo sabremos cuándo hemos llegado y cuales son las principales etapas para ir del punto en que estamos a donde debemos estar*». Se trata, según el modelo sistémico de Kaufman, de conocer en este momento el *análisis de misiones*, para pasar al *análisis de funciones* (etapas), que determina «qué» debe hacerse para conseguir unos resultados u objetivos factibles para satisfacer las necesidades detectadas.

nadas espacio/temporales y de los costos del programa, y de otra suministrar información del programa a los responsables del mismo; en definitiva esta fase intenta garantizar el éxito del programa de intervención orientadora en la comunidad educativa.

Para realizar esta evaluación del diseño del programa hay que fijar una serie de dimensiones o interrogantes a evaluar. Proponemos las indicadas por Fernández Ballesteros (1988) y Fernández Ballesteros y Hernández (1989): evaluación de necesidades, especificación de objetivos, calidad en los criterios de selección, definición del programa, implantación, calidad del diseño, calidad de las operaciones, procedimientos de recogida de información, posibilidad de recogida de información sobre el contexto, aceptabilidad, obstáculos, implicación del evaluador, finalidad de los resultados evaluativos y coste de la evaluación.

Pero estas dimensiones no quedan determinadas ni concretadas si no se establecen una serie de criterios de validación de evaluación; sugerimos que al menos deberían seguirse los siguientes para la validación de un programa de Orientación, que no podrá ser evaluado si:

1. Sus objetivos no están formulados de forma operativa/conductual (si no son medibles y observables).
2. No tiene delimitadas las acciones o actividades a realizar en unas coordenadas espacio/temporales.
3. No puede predecir los niveles de logro aceptados por la comunidad educativa.
4. No se conocen los recursos materiales y humanos disponibles para implantar el programa.

Lo ideal sería que de cada dimensión antes referida se fijara al menos un criterio o indicador acerca de la validez de la evaluación. De acuerdo con Hernández y Rubio (1992), el peso de cada criterio depende de dos factores: las concepciones y técnicas del evaluador, y las peculiaridades específicas del contexto y personas implicadas en la implementación del programa.

La fase concluye cuando se definen estos criterios y se comprueba que el programa a evaluar cumple con los objetivos de evaluación mínimos que se pueden resumir en que el contexto es favorable para realizar la evaluación, el programa de orientación en sí mismo es evaluable y el evaluador (externo, interno o mixto) es capaz de realizar dicha función.

Es en este momento cuando comienza el diseño de evaluación propiamente dicho y cuando se ha de decidir el tipo de evaluación o qué aspectos del programa se va a evaluar. Aunque un programa de Orientación, como programa socio-educativo, puede ser sometido a distintos tipos de evaluación según sea el aspecto o pregunta que se quiera responder (Rodríguez Espinar, 1986:373), dadas las características de la mayoría de las intervenciones orientadoras desarrolladas en los centros docentes de nuestro contexto y siguiendo una secuencialización jerárquica de los distintos tipos de evaluación (Alvira, 1991), proponemos dos tipos básicos de evolución para los programas de intervención orientadora: **evaluación del desarrollo del programa**, que englobaría a su vez la *evaluación de la implementación* o puesta en marcha y la *evaluación del proceso*, y la **evaluación del producto** o de eficacia, a las que consideramos fases necesarias para una correcta evaluación de un programa de intervención orientadora.

De ahí que la fase siguiente sea la **evaluación del desarrollo del programa**, que tiene como finalidad la recogida de datos y de información de las etapas de planificación del programa a evaluar y de las primeras fases del proceso de evaluación, para posteriormente realizar un análisis de los datos y poder tomar decisiones. El análisis girará en torno a la marcha del programa tanto en su adecuación a la programación previa como a los aspectos dinámicos y de relación del mismo. Tiene por tanto un carácter sumativo y implica la realización de evaluaciones intermedias que permitan la retroalimentación del programa, Pero en cada una de ellas se puede distinguir como fase sucesivas la evaluación de la implementación y la evaluación del proceso.

La **evaluación de la implementación** consiste en evaluar «qué» está funcionando del programa

una vez que se ha puesto en marcha, es decir, la instrumentalización del programa de intervención, su puesta en práctica siguiendo las etapas y esquemas teóricos previamente concretados. El fin último de esta fase de evaluación, es contrastar si hay o no discrepancias entre el diseño y la realidad; y en caso afirmativo, realizar la adaptación pertinente, redefinir el programa para lograr su óptima y adecuada puesta en marcha.

En ella se debe recoger información sobre el cumplimiento del programa en su cobertura, realización de actividades, ejecución de la temporalización implicación y cumplimiento de funciones por los agentes, utilización de recursos... Para ello se debe tener muy claro cuáles son los aspectos nucleares del programa y las unidades de análisis a utilizar (muestreo si es el caso) de modo que se pueda realizar correctamente la comparación entre lo planificado y lo realizado porque en resumen, en esta fase se quiere ver cómo se desenvuelve en la praxis y realidad diarias, el programa de intervención orientadora diseñado previamente, comparando el modelo ideal con el modelo real que se desarrolla.

Lo que realmente interesa en esta fase es *evaluar la identificación y adecuación de las actividades* diseñadas al contexto real, responder a la pregunta de si existe o no actividades uniformes implementadas de manera sistemática (Alvira, 1991); en definitiva queremos evaluar si las actividades que se están implementando son las adecuadas en las coordenadas espacio/temporales establecidas y se pueden desarrollar con los instrumentos, medios y recursos prefijados.

Si la evaluación de la implementación se refiere a «qué» se hace en un programa, la **evaluación de proceso** explica el «como» (Municio, 1992:389); de ahí que pensemos que la evaluación de proceso viene a cubrir en gran parte el binomio programa-factor humano, tanto en la faceta del modo de realización de actividades o tareas como en la de las realizaciones que se establecen entre los miembros implicados en el programa (agentes y sujetos). En este sentido la evaluación de proceso nos debe de indicar la adecuación de la actuación (comportamientos) de la actuación de los agentes del programa, tanto a los objetivos del mismo como a los estilos de actuación y metodologías previstos, así como las respuestas de los sujetos del programa a dichos comportamiento. En cierto modo implicaría, entre otros aspectos una autoevaluación del orientador o agente.

De otro lado, la evaluación de proceso debe analizar la adecuación del formato técnico del programa (estrategias, recursos, actividades, tareas...) a los objetivos del programa, en tanto que su realización ayude al logro de los mismos, así como el papel real que dicho formato técnico juega en la realización del programa, en la línea de la evaluación de pertinencia o propiedad y de idoneidad o suficiencia que señalan Aguilar y Ander-Egg (1992:48). En otras palabras, se trata de analizar cómo se han instrumentalizado y utilizado los recursos técnicas y procedimientos del programa.

Para ello es necesario además de la formulación de criterios e indicadores que nos señalen el modo y adecuación del proceso (agentes, relaciones y formato técnico), el contar con un apropiado sistema de control e información sobre la marcha del programa que permita revisiones periódicas del mismo.

Por fin, la última fase de nuestro modelo, la **evaluación de la eficacia y efectividad** del programa de Orientación, trata de realizar una evaluación de resultados y efectos del programa, es decir, consiste como expresa Aguilar y Ander-Egg (1992) en comprobar en qué medida se están alcanzando los resultados previstos y también los efectos y resultados no previstos. En ella se trata de recoger suficiente información para saber si el programa está o no consiguiendo los resultados esperados, a través de dos preguntas principalmente:

1. ¿Se están consiguiendo los resultados esperados?
2. ¿Estos resultados guardan relación y concordancia con el programa diseñado?, es decir, ¿los resultados obtenidos son efecto del programa desarrollado o de otras variables o aspectos no contemplados?

Para contestar «eficazmente» a ellas, los objetivos y resultados esperados deben estar perfectamente identificados y tener una atribución unívoca, de modo que se pueda establecer fácilmente el nivel de

logro alcanzado en la consecución de los objetivos, si el mismo es debido al diseño, implementación y proceso del programa y si se han obtenido otros efectos además de los previstos.

En definitiva, lo que estamos proponiendo en esta última fase es no sólo el análisis del logro de objetivos, sino una evaluación global del programa a partir de establecer la relación entre la consecución de resultados y las posibles causas de los mismos, ya que en ocasiones la mera evaluación de la eficacia puede resultar un dato pobre para la toma de decisiones sobre el programa.

Por ello puede ser necesario incluir otros tipos de evaluación que completen la de resultados. Así se puede realizar una evaluación del *impacto* de los resultados en el contexto en el que se desarrolla el programa y sobre los otros subsistemas a los que no iba dirigido el mismo; o bien una evaluación de *efectos colaterales* o de efectos no previstos, e incluso la evaluación de la *eficiencia* basada en la relación coste-efectividad, coste-utilidad del programa, que son las más provechosas en Orientación, para lo que podemos establecer una serie de indicadores cuantitativos que nos permitirán evaluar los resultados del programa, como por ejemplo indicadores de demanda, de participación, de fondos,...

La posible realización de éstos u otros tipos de evaluación se deben hacer de modo subsidiario a la finalidad de esta fase de evaluación, que no es otra que comprobar el logro de los objetivos y los efectos del programa y las posibles causas de los mismos

Para la realización de la evaluación una dificultad añadida a las que señalamos al principio, es la escasez de instrumentos y las limitadas garantías de fiabilidad y validez de los existentes (García Ramos, 1992), unida a la necesidad de adaptar los mismos a los propósitos de la evaluación, al contexto y a las características del programa. Por lo que proponemos para la realización de este modelo la construcción de recursos metodológicos propios, adaptados al contexto donde surge y posteriormente se desarrolla el programa. La elaboración de estos permitirá ponderar en aquellos aspectos más significativos para nuestro caso particular o concreto y poder recoger la información necesaria para nuestro fin.

Así, disponemos de varios métodos cualitativos como pueden ser: la observación directa, la observación participante, las entrevistas (estructuradas y semiestructuradas), el análisis de contenido (de contexto), la documentación existente sobre el programa, las reuniones de grupo, el estudio de casos,...etc. A través de estos métodos, podemos elaborar instrumentos de evaluación como son las rejillas de observación y/o listas de control y estimación, cuestionarios, donde incluyamos los criterios e indicadores que hemos fijado para nuestra evaluación; como ejemplos de guías para su elaboración podemos citar el Listado de Cuestiones Relevantes en Evaluación de Programas (LCREP) de Fernández Ballesteros y Hernández (1989) y la rejilla de evaluación de programas de Rodríguez Moreno (1988).

## CONCLUSIÓN-RESUMEN

El modelo de evaluación propuesto, destinado a la toma de decisiones de programas de intervención orientadora, pretende ser un esquema secuenciado y lógico, que permita a los orientadores, siguiendo la ya clásica afirmación de Herr (1976) demostrar que se ha hecho lo que se quería hacer, a lo que nosotras añadimos, de la mejor manera posible. Para ello el modelo propone las diferentes fases, que responden a las siguientes preguntas básicas:

1. ¿Por qué y para quien evaluamos?
2. ¿Qué programa vamos a evaluar?
3. ¿Se puede evaluar ese programa?
4. ¿Se ha llevado a cabo el programa tal y como se diseñó?
5. ¿Cómo ha sido esa puesta en marcha y por qué funciona el programa?
6. ¿Se ha logrado lo que nos proponíamos y por qué?

**MODELO DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA**

FASES	ASPECTOS A EVALUAR	CUESTIÓN
1. SUPUESTOS TEÓRICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalidad</li> <li>• Propósitos</li> <li>• Tipo de información</li> <li>• Receptor/es</li> <li>• Caracteres del profesorado y del contexto</li> </ul>	¿Por qué y para quién evaluamos?
2. CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de programa</li> <li>• Destinatarios</li> <li>• Conocer metas y objetivos</li> <li>• Conocer las actividades</li> <li>• Temporalización</li> <li>• Recursos y medios...</li> </ul>	¿Qué programa vamos a evaluar?
2. VALIDACIÓN DE LA EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensiones o interrogantes a evaluar de Fernández Ballesteros y Hernández (1989):</li> <li>* Evaluación de necesidades, especificación de objetivos, calidad de criterios de selección, definición del programa, implantación, calidad del diseño, calidad de las operaciones, procedimientos de recogida de información, aceptabilidad, obstáculos, implicación del evaluador, finalidades de los resultados y coste de la evaluación.</li> <li>* Criterios de evaluación.</li> </ul>	¿Se puede evaluar ese programa?
4. EVALUACIÓN DEL DESARROLLO	<p><i>A. Evaluación de la implementación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura del profesorado</li> <li>• Realización de actividades (identificación y adecuación)</li> <li>• Ejecución de la temporalización</li> <li>• Funciones de los agentes</li> <li>• Utilización de Recursos</li> </ul> <p><i>B. Evaluación del proceso</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Binomio programa/factor humano</li> <li>• Autoevaluación del orientador o agente</li> <li>• Análisis técnico del programa</li> </ul>	<p>¿Se ha llevado el programa a la práctica tal y como se diseñó?</p> <p>¿Cómo ha sido su puesta en marcha y por qué funciona el programa?</p>
5. EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de resultados y efectos.</li> <li>• Evaluación global del profesor a través de:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Evaluación de impacto.</li> <li>* Evaluación de efectos colaterales.</li> <li>* Evaluación de la eficiencia:                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— Análisis coste/efectividad</li> <li>— Análisis costo/utilidad</li> </ul> </li> <li>* Indicadores cuantitativos:                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— índice de demanda</li> <li>— índice de participación</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	¿Se ha logrado lo que nos proponíamos? ¿Por qué?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILAR, M<sup>a</sup>. J. y ANDER-EGG, E. (1992): Evaluación de servicios y programas sociales. Madrid. Siglo XXI.
- ALKIN, M. C. (1969): Evaluation theory development. *Evaluation Corrimment*, 2, 2-7.
- ALVIRA, F. (1991): Metodología de evaluación de programas. Madrid. Cuadernos Metodológicos. CIS.
- CAMPBELL, R. E. y otros (1971): The systems approach: An emergin behavioral model for career guidance. Ohio, The Center for Vocational and Thechnical Education.
- FERNÁNDEZ BALLESTEROS, R. (1988): Listado de Cuestiones Relevantes en Evaluación de Programas (LCREP). Madrid. Inédito.
- FERNÁNDEZ BALLESTEROS, R. y HERNÁNDEZ, J. M. (1989): Listado de Cuestiones Relevantes en Evaluación de Programas (LCREP). Madrid. Inédito.
- GARCÍA RAMOS, J. M. (1992): Recursos metodológicos de la evaluación de programas. *Bordon* 43, 461-475.
- HAUFFMAN, R. E. (1977): Planificación de sistemas educativos. México. Trillas
- HERNÁNDEZ, J. M<sup>a</sup> y RUBIO, V. J. (1992): Análisis de la evaluabilidad: paso previo de la evaluación de programas. *Bordon* 43, 397-405.
- HERR, E. L. (1976): Counseling: Accountability, reality, credibility. *J. of Counseling Services*, 1, 14-23.
- HORST, P., NAY, J. N., SCANLON, J. W. y WHOLEY, J. S. (1974): Program management and the federal evaluator. *Public Administration Review*, 34, 300-308.
- HUMES, C. W. (1972): Accountability: a boon to Guidance. *Personnel & Guidance J.* 51, 21-26
- KNAPPER, E. Q. (1978): Counsselor Accountability. *Personnel & Guidance J.* 57, 27-30.
- KRUMBOLTZ, J. D. (1974): An accountability Model for Counselors. *Personnel & Guidance J.* 52, 639-646.
- LEWIS, J. D. (1983): Guidance program evaluation-how to do it. *School Counselor*, 31, 111-119.
- MUNICIO, P. (1992): La evaluación segmentada de los programas. *Bordon* 43, 4. 375-395.
- PINE, G. (1975): Evaluating School Counseling Programs: Retrospect and Prospect. *Measurement & Evaluation in Guidance*, 8, 136-144.
- RODRÍGUEZ ESPINAR, S. (1986): *Proyecto Docente e Investigador*. Presentado al concurso de acceso a la plaza de Catedrático de la Universidad de Barcelona en Área de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación (Orientación Educativa. Barcelona. Inédito.
- RODRÍGUEZ MORENO, M. L. (1988): *Orientación Educativa*. Barcelona CEAC.
- SMITH, M. F. (1989): Evaluability Assessment. A practical approach. Boston. Kluwer.
- STUFFLEBEAM, D. L. y SHINKFIELD, A. J. (1987): Evaluación Sistémica. Barcelona. Nec/Paidos.