

# **Enfoques teórico-metodológicos y espacios de acción en la evaluación: Experiencias de profesionales dentro de la línea Evaluación de Programas Gubernamentales de DIPRES\***

*Theoretical-methodological approaches and areas of action in evaluation:  
Experiences of professionals within the line of  
Evaluation of Government Programs DIPRES*

**Por Eduardo Ubillo\*\* y Andrea Peroni\*\*\***

**Fecha de Recepción:** 01 de junio de 2025.

**Fecha de Aceptación:** 19 de agosto de 2025.

## **RESUMEN**

El presente artículo de investigación indaga en las prácticas metodológicas y enfoques teóricos utilizados en el Sistema de Monitoreo y Evaluación chileno, en específico, aquella realizada desde la Dirección de Presupuestos su línea de Evaluación de Programas Gubernamentales. Para esto, se realizó una serie de entrevistas semiestructuradas a un grupo de profesionales de la evaluación que han participado en esta línea evaluativa. El análisis

permite concluir que, si bien constituyen un modelo reconocido y validado tanto a nivel nacional como internacional por su rigurosidad, las evaluaciones presentan una fuerte rigidez metodológica, caracterizada por un predominio de enfoques cuantitativos, y los criterios de eficiencia y eficacia. Esta rigidez y la consecuente estandarización del proceso impiden la exploración de otros enfoques y metodologías, a pesar del interés de los profesionales por una mirada más amplia. De esta forma,

---

\* Este trabajo se enmarca en el Proyecto de investigación: “Delimitación del campo de la investigación evaluativa, desde la perspectiva de sus ejecutores, Núcleo de Investigación Evaluativa e Incidencia de Interés Público”, liderado por la Dra. Andrea Peroni e implementado por los sociólogos Eduardo Ubillo Harcha, Aníbal Labra y la socióloga Amanda Andueza en la Universidad de Chile.

\*\* Sociólogo y Magister en Gestión y Políticas Públicas por la Universidad de Chile. Miembro del Núcleo Interdisciplinario en Investigación Evaluativa, orientado a la decisión pública en la Universidad de Chile. Correo electrónico: eubilloh@gmail.com

\*\*\* Socióloga por la Universidad Alberto Hurtado y Doctora en Estudios Americanos por la Universidad de Santiago de Chile. Coordinadora del Núcleo Interdisciplinario en Investigación Evaluativa, orientado a la decisión pública en la Universidad de Chile. Correo electrónico: aperoni@uchile.cl

los enfoques teórico-metodológicos utilizados se centran en el control técnico, sin considerar el potencial democrático del proceso evaluativo, excluyendo a su vez la participación de la ciudadanía y otros actores relevantes.

**Palabras clave:** *Evaluación, Metodología, Investigación Evaluativa.*

## ABSTRACT

This document explores the methodological practices and theoretical approaches used in the Chilean Monitoring and Evaluation System, specifically those carried out by the Budget Office's Government Program Evaluation line. To this end, a series of semi-structured interviews were conducted with a group of evaluation professionals who have participated in this line of evaluation. The analysis leads to the conclusion that, although they constitute a model that is recognized and validated both nationally and internationally for its rigor, the evaluations are characterized by a strong methodological rigidity, with a predominance of quantitative approaches and criteria of efficiency and effectiveness. This rigidity and the resulting standardization of the process prevent the exploration of other approaches and methodologies, despite the interest of professionals in a broader perspective. Thus, the theoretical and methodological approaches used focus on technical control, without considering the democratic potential of the evaluation process, thereby excluding the participation of citizens and other relevant actors.

**Keywords:** *Evaluation, Methodology, Evaluative Research.*

## Introducción

El presente artículo de investigación indaga en la práctica evaluativa llevada a cabo en el sistema de Monitoreo y Evaluación chileno (en adelante, MyE), específicamente, en la línea de Evaluación de Programas Gubernamentales de la Dirección de Presupuestos, del Ministerio de Hacienda (DIPRES), desde el análisis de sus en-

foques teórico/metodológicos utilizados, según la experiencia de los/as evaluadores externos. La investigación analiza los enfoques teórico-metodológicos utilizados en el MyE y las preferencias de los investigadores, con el fin de observar el ajuste (o no) entre ambos. De esta manera se indaga tanto en las relaciones necesarias para ejecutar las evaluaciones, así como aspectos técnicos y metodológicos necesarios para llevarlas a cabo. Para la metodología, se utilizó un enfoque cualitativo, aplicando entrevistas semi-estructuradas a una serie de evaluadores y evaluadoras. Respecto al análisis de la información, se utilizó la estrategia de Análisis de Contenido

A raíz de lo anterior, se concluyó que las evaluaciones enmarcadas en la línea de Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG), si bien conllevan una alta cooperación por parte de los actores institucionales y el Panel de expertos, también presentan una rigidez metodológica que limita la labor de los evaluadores y la obtención de resultados más allá de lo normado. De tal manera, también se ven, en cierta forma limitados los actores incluidos en estos procesos y el ejercicio evaluativo mismo.

Por otra parte, se concluye que la misión institucional de DIPRES, y los objetivos inherentes a las evaluaciones que ejecutan, dificulta la posibilidad de realizar investigación evaluativa que incorpore otros enfoques, metodologías, y que adopte objetivos que centren la evaluación en elementos distintos a eficiencia y eficacia.

Todo lo anterior significa rigideces a la hora de proponer metodologías innovadoras, transformadoras y democratizantes, toda vez que la evaluación busca cumplir únicamente un rol: la medición de cumplimiento para la toma de decisiones presupuestarias. De esta forma, se concluye la existencia de nudos críticos que no solo se encuentran presentes, sino que además son validados y considerados como elementos fundamentales para la institucionalización de la evaluación en el Estado de Chile.

Considerar los pormenores y las fortalezas que estos profesionales identifican dentro del sis-

tema de MyE, permitió por una parte comprender con mayor profundidad la tarea que realizan. El análisis de esta información permitió realizar una serie de recomendaciones que buscan mejorar y perfeccionar la evaluación en Chile.

Varios factores han influido en el fortalecimiento de los sistemas de Monitoreo y Evaluación (MyE), tanto en el país como en América Latina. En los años setenta y ochenta, las crisis económicas y fiscales golpearon fuertemente la región y, con esto, la capacidad del gasto público. Ello produjo tanto restricciones, como reformas fiscales y financieras generando la necesidad de focalizar de manera eficiente el gasto en que incurrierán los gobiernos.

Dentro de la región de América Latina, el sistema de MyE chileno es considerado como avanzado (Peroni y Olavarría, 2012). Al respecto, Pérez Yarahuán y Maldonado (2015) afirman que nuestro sistema de evaluación se caracteriza por encontrarse arraigado en una fuerte institucionalización, la cual se encuentra dirigida principalmente por dos organismos estatales: la Subsecretaría de Evaluación Social, parte del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSyF), y la Dirección de Presupuestos (DIPRES), dependiente del Ministerio de Hacienda.

La DIPRES, institución que se ha desempeñado como principal actor del sistema de MyE desde su creación, tiene como misión “velar por la asignación y uso eficiente de los recursos públicos en el marco de la política fiscal”<sup>1</sup>. Por su parte, la función específica de la Subsecretaría de Evaluación Social es diseñar, coordinar y evaluar las políticas sociales del gobierno, con el fin de “contribuir a mejorar la focalización del gasto social a través de la evaluación permanente de los programas que

implementa el Estado.”<sup>2</sup> Ambas instituciones vinculan su función evaluadora con el gasto público. El sistema de MyE, por lo tanto, se diseña, planifica y ejecuta con el objetivo principal de maximizar la distribución de recursos estatales. De esta forma, la manera en que se planifica, gestiona y desarrolla la evaluación busca responder, en primer lugar, a esta necesidad presupuestaria, relacionándose fuertemente con criterios evaluativos clásicos como son eficiencia, eficacia, economía y calidad.

A pesar de lo anterior, es importante prestar atención a la diversidad de esfuerzos realizados por distintos profesionales ligados a la evaluación, tanto a nivel nacional como fuera del país, por abrir las evaluaciones a un enfoque que vaya más de estos criterios. Sobre lo anterior, un ejemplo importante que se presentó hace ya más de tres décadas, lo expone José Sulbrandt (1993) a través de su propuesta de evaluación global o integral, de modo que sea entendida como una actividad de aprendizaje cooperativo para la mejora continua y que incluya a distintos actores, sin perder su rigurosidad técnica. En tal propuesta, la evaluación se desmarca de tener como único objetivo la evaluación de eficacia/eficiencia, estableciendo criterios bases necesarios de ser cumplidos, pero prescindiendo de un único método o enfoque para llevar a cabo la evaluación.

Similar es lo propuesto por Neirotti (2015), quien cuestiona la manera en que se han ejecutado tradicionalmente las evaluaciones en el aparato estatal, ligadas principalmente a modelos de administración neoliberales y al *New Public Management*. El autor propone la construcción de un nuevo paradigma de evaluación, que asuma como propia la necesidad de avanzar hacia sociedades más democráticas, dialogando tanto con el mundo político como con la sociedad civil. De esta manera, la

---

1 Véase: <http://www.dipres.gob.cl/598/w3-article-3677.html>

---

2 Véase: <http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/mision>

evaluación adquiriría capacidades que desbordan la eficacia y eficiencia, o la necesidad de ser altamente técnicas y objetivas, convirtiéndose en herramientas de transformación social, capaces de dialogar con distintos actores, sin perder su rigurosidad y calidad.

Ahora bien, en el contexto de la línea Evaluación de Programas Gubernamentales de DIPRES, sobre la cual se centra este estudio, cabe señalar que estas son llevadas a cabo por equipos multidisciplinarios de evaluadores, quienes además son externos a DIPRES. Esto por esto, que resulta interesante conocer sus experiencias y perspectivas en torno a la evaluación en el país. Así mismo, y considerando esta característica multidisciplinaria, resulta interesante indagar en percepciones relacionadas a la complementariedad de metodologías utilizadas, los enfoques y criterios utilizados.

Por otra parte, son los profesionales e investigadores a cargo de las evaluaciones quienes pueden expresar opiniones fundamentadas y externas respecto de qué limitaciones y fortalezas presenta el sistema de MyE, al ser quienes implementan propiamente tal el proceso. Teniendo en cuenta tanto la multidisciplinariedad de los evaluadores, como el hecho de que muchos de estos han trabajado como evaluadores para otras instituciones, ya sean públicas, privadas, dentro del territorio nacional como en el extranjero e incluso, para ONGs e instituciones multinacionales, se podrá acceder a una heterogeneidad de experiencias y opiniones en cuanto a distintos modelos de evaluación, así como a comparaciones entre estos.

En base a lo anterior, se establece el objetivo general del estudio como se presenta a continuación:

- Caracterizar la práctica evaluativa de programas y proyectos en Chile desde la perspectiva de quienes han sido sus ejecutantes para la DIPRES, durante el periodo 2016-2020. El objetivo general se desgrega principalmente en dos objetivos específicos:

1. Identificar los enfoques teórico-metodológicos que los evaluadores utilizan en la investigación evaluativa.
2. Determinar fortalezas y limitaciones del sistema de MyE identificados por quienes realizan la práctica evaluativa.

## **2. Marco teórico y revisión de literatura**

### **2.1. Evaluación y las dimensiones de la evaluación**

La evaluación es un área particular de los estudios de análisis de políticas o *policy analysis*. Como tal, posee teorías y desarrollo propias, que dan cuenta tanto de los avances y esfuerzos que se han realizado por mejorar la aplicación y comprensión de la evaluación, como del progreso que han vivido las políticas públicas, su diseño e implementación. Es por tanto importante destacar que la evaluación, en tanto área de estudios, va más allá de lo que la definición del concepto puede decir<sup>3</sup>.

Respecto del estudio sobre la investigación evaluativa, Christie y Alkin (2013) identifican tres dimensiones que, si bien se entrecruzan muchas veces, refieren a aspectos diferentes que son fundamentales para comprender de mejor forma cómo se lleva a cabo la investigación evaluativa, para lo cual construyen lo que llamarán el árbol de teorías de evaluación. Este árbol (ver ilustración 1), presentado por Alkin (2004) y posteriormente por Christie y Alkin (2013), construye un marco conceptual para analizar los avances de la investigación evaluativa desde sus inicios (López, 2006). El árbol presenta tres ramas, a saber, (1) el uso de las evaluaciones, (2) las metodologías y los (3) procesos de valo-

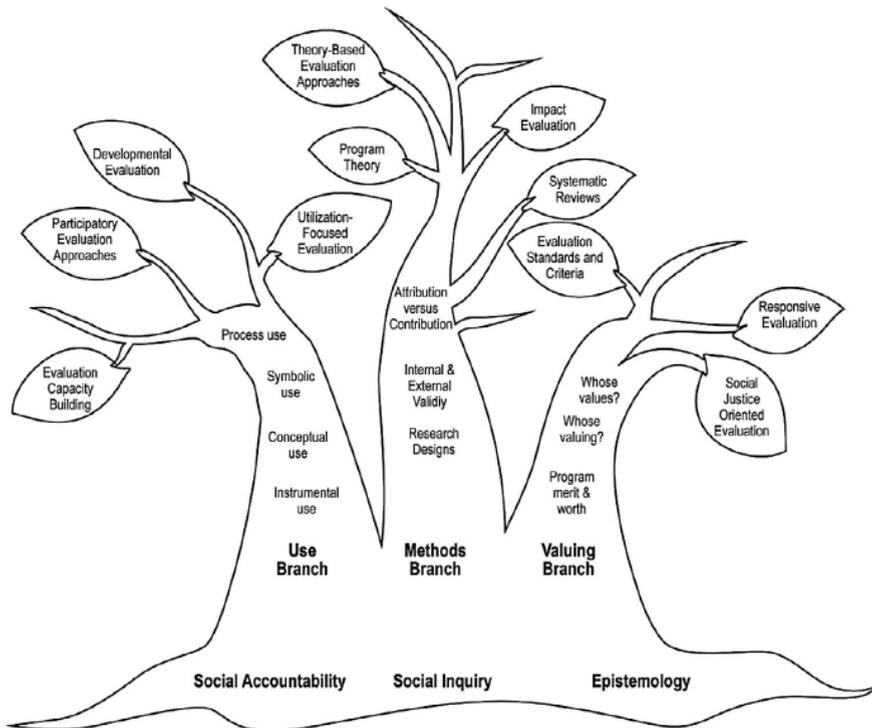
---

3 De acuerdo con la Real Academia Española, evaluación significa “Atribución o determinación del valor de algo o alguien” y “valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o servicio”.

ración, entendido como aquellas acciones y criterios que permiten determinar si el desempeño del evaluando ha sido favorable o no. Para los autores, la rama central corresponde a la de metodologías, que refiere tanto a diseños de

investigación como métodos, aproximaciones y técnicas de investigación. Es, además, de las tres ramas, la que ha presentado un mayor crecimiento desde los inicios de la evaluación hasta la fecha (Lemire, Peck, & Porowski, 2020).

### Ilustración 1: Árbol de las teorías de evaluación



Fuente: Lemire, Peck & Porowski, 2020.

Si bien es innegable que existe solapamiento entre las tres ramas, en el marco de esta investigación se pretende indagar principalmente en la rama central. Lemire, Peck, & Porowski (2020) presentan las tendencias en los últimos años de cada rama y cómo este árbol se ha estado transformando, dando cuenta de los constantes avances en el área de la investigación evaluativa. En la rama de la metodología, se habla de tres tendencias: (1) la incorpora-

ción del Big data en evaluaciones, (2) el uso de Análisis Cualitativo Comparado y un renovado interés por métodos experimentales y cuasiexperimentales, y (3) la aparición de la teoría de la complejidad y el pensamiento sistémico.

Frente a las tendencias mencionadas, cabe preguntarse respecto de si estas tendencias se pueden observar en los contextos regionales y en Chile de manera específica, o si es posible distinguir otras tendencias, que permitan

construir un árbol más ajustado a la realidad latinoamericana. Por lo tanto, resulta de gran interés indagar en los propios avances y tendencias que se pueden observar en los sistemas de evaluación y en la práctica evaluativa local.

## 2.2. Enfoques teórico-metodológico: El panorama de los paradigmas en la investigación

Un aspecto fundamental a tener en cuenta a la hora de indagar en la manera en que las metodologías se han desarrollado es reconocer que las metodologías utilizadas nunca son un cascarón vacío. Estas se ven conformadas por perspectivas teóricas, ontológicas y epistemológicas. A raíz del contenido teórico que subyace a las metodologías, se pueden sacar conclusiones acerca de la información que se construye. Por lo tanto, cabe preguntarse por los paradigmas existentes en la investigación evaluativa.

El concepto de paradigma en la investigación científica se origina con el texto ampliamente conocido de Thomas Kuhn (1975), *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. La noción de paradigma refiere a marcos conceptuales o modelos que orientan la producción de conocimiento científico. De esta manera, se muestra que las investigaciones se realizan en contextos socioculturales, donde las comunidades científicas validan ciertas formas de conocer la realidad y cómo se construye tal realidad, vale decir, los supuestos epistemológicos y ontológicos que se utilizan a la hora de investigar (Ramos Zincke, 2005; Mazzola, 2015). La importancia de lo anterior radica en que, según el paradigma utilizado al momento de estudiar la realidad, el acercamiento a su estudio se realizará de manera distinta. La forma en que el investigador se posiciona es fundamental a la hora de entender tanto el problema de estudio como las metodologías que utilizará para su entendimiento.

Investigar un fenómeno desde un paradigma dado puede significar una comprensión

diametralmente distinta a la manera en que comprenderíamos tal fenómeno con otro paradigma. De ahí la importancia que subyace a la utilización del o los paradigmas más adecuados a la hora de acercarse al estudio de la realidad.

El campo de la investigación evaluativa, como todo campo de investigación, es un campo en disputa, donde existen diversos paradigmas que conviven y/o se oponen. Así, se pueden encontrar evaluaciones que hacen uso de metodologías cuantitativas, cualitativas o ambas. Pero, además, la manera en que los propios juicios de valor son producidos, se sustenta en paradigmas diversos. A su vez, cómo se comprende el programa, proyecto o política pública que se evalúa, también intuye la preexistencia y utilización de paradigmas. Por esto, resulta necesario tener en cuenta la noción de paradigma y qué paradigmas son reconocibles en la investigación evaluativa.

En las investigaciones sociales suelen identificarse cinco paradigmas: 1) positivista que, a raíz de sus críticas, se ha transformado en uno más bien postpositivista; 2) interpretativo; 3) crítico; 4) postmodernismo; 5) pensamiento sistémico (Ramos, 2005). Sin embargo, Guba y Lincoln (1989; 2002) realizan una propuesta específica para la investigación evaluativa, donde distinguen cuatro generaciones de paradigmas. Se opta por trabajar en torno a las definiciones dadas por estos autores al ser reconocidas, validadas y estudiadas en el campo de la investigación evaluativa<sup>4</sup>. Cada paradigma expresa ontologías y epistemologías distinta. A continuación, se presenta un cuadro resumen de los paradigmas propuestos por Guba y Lincoln.

---

4 Un cuadro resumen de la propuesta de Guba y Lincoln que detalla más profundamente las diferencias puede encontrarse en: Mazzola (2015). *Paradigmas en evaluación y el rol del evaluador en el escenario actual de transformaciones del Estado*. Remedios de Escalada: EDUNLA.

**Tabla 1**  
**Paradigmas de la Investigación Evaluativa**

Paradigma	Supuestos		
	Ontológico	Epistemológico	Metodológico
<b>Medición positivista</b>	Realismo ingenuo. Enfoque hipotético deductivo. Se busca la replicabilidad y generalización de resultados.	La indagación del evaluador puede estar libre de valores. Hallazgos reales. Objetividad y neutralidad del evaluador. Evaluación como medición.	Experimental. Las hipótesis pueden ser comprobadas empíricamente. Énfasis en métodos cuantitativos.
<b>Descripción postpositivista</b>	Realismo crítico: la realidad existe, pero no puede ser enteramente comprendida o explicada. Multiplicidad de causas-efectos.	La objetividad del evaluador es un ideal, pero requiere de una comunidad crítica. Hallazgos probablemente reales. Evaluación como descripción.	Experimental y manipuladora modificada con una versión renovada de la triangulación. Puede incluir aproximaciones cualitativas. Comprobar falsedad de hipótesis.
<b>Teoría crítica y posturas ideológicas relacionadas</b>	Realismo histórico: realidad virtual moldeada por valores, eventualmente cristalizada en estructuras.	Los valores median en la indagación. Evaluación como juicio.	Dialógica/dialéctica. Propone la eliminación de una falsa conciencia y facilita y participa en la indagación. Intelectuales transformadores.
<b>Negociación pluralista y/o constructivista</b>	Relativismo: la realidad existe como constructo mental relativo a aquellos que la sostienen.	El conocimiento y el conocedor son parte de una misma entidad subjetiva. No se puede exigir objetividad y neutralidad absolutas. Hallazgos son obras creadas al avanzar en la investigación.	Hermenéutica/dialéctica. Identifica, compara y describe las varias construcciones que existen mediante intercambio dialéctico para dar lugar a una construcción condensada que sea más informada y sofisticada que cualquiera de las construcciones precedentes. Evaluación cualitativa. Diversas técnicas de recolección de datos. Enfoque más inductivo en el análisis de datos.

**Fuente:** Elaboración propia, en base a lo expuesto por Mazzola (2015).

Lo anterior presenta de manera condensada lo expuesto por Guba y Lincoln (2002). Sin embargo, se puede ver que en el espacio de menos de un siglo se reconocen al menos cuatro generaciones o enfoques acerca del desarrollo de la evaluación.

### 2.3. Campo en disputa en la investigación evaluativa

Complementariamente, la investigación presentada por Lemire, Peck, & Porowski (2020) nos demuestra, utilizando el árbol de teorías de evaluación, que en los últimos años se han presentado progresos importantes hacia nuevas formas de comprender la evaluación y cómo esta entiende a su objeto de estudio. Los autores hablan de una nueva tendencia en los últimos años, con la aparición del pensamiento sistémico en el campo de la investigación evaluativa, situando esta tendencia justamente en la rama de métodos. Al cotejar esta información con los paradigmas que expone Ramos (2005) se puede observar una similitud entre esta nueva tendencia y el quinto paradigma que menciona este autor, vale decir, el pensamiento sistémico. De esta forma, se permite un nexo importante (recordatorio, si se quiere) entre los avances que se realizan en la investigación social y cómo el campo de la investigación evaluativa se ve afectada por los mismos. Sin embargo, esta tendencia en la investigación evaluativa pareciera ser aún incipiente. De acuerdo a Lemire *et al.* (2020) este enfoque se caracteriza por representar principios y prácticas que entienden a los programas y las políticas públicas como elementos dentro de sistemas más grandes (Williams, Hummelbrunner, 2011). De acuerdo con Vaderkruik y McPherson (2017) (citado en Lemire, Peck & Porowski, 2020), se utiliza el pensamiento sistémico como un marco para comprender el contexto en que se realiza la evaluación. Además, es utilizado para comprender la dinámica y las relaciones que se establecen al interior de los sistemas (Lemire, Peck & Porowski, 2020).

Presentada la información anterior, un aspecto importante a tener en cuenta es que si bien se habla de la evaluación como un campo en disputa, es posible reconocer paradigmas predominantes en el sistema de evaluación público.

### 3. Metodología

La metodología implicó, inicialmente, la ejecución de una encuesta con el fin de caracterizar a lo/as profesionales que han realizado evaluaciones para DIPRES. Posteriormente, de esta caracterización se seleccionó una muestra, de acuerdo con distintos criterios, para realizar entrevistas en profundidad semiestructuradas. La información fue analizada a través de la técnica de análisis de contenido. Para la elección de personas a entrevistar, se utilizó un cuestionario breve aplicado a una muestra de 158 profesionales que han trabajado en evaluación. De esta muestra, 109 casos señalaron haber realizado evaluaciones para DIPRES, pregunta que fue considerada como el primer criterio para la conformación de la muestra final. Otros criterios para la muestra correspondieron a la disciplina que estudiaron y años realizando evaluaciones. A continuación, se presenta un cuadro resumen con esta información.

**Tabla 2**  
**Presentación de la Muestra**

Caso	Disciplina	Años realizando evaluaciones
ENT-010102-A	Ciencias Sociales	6 años o más
ENT-010102-B	Ciencias Sociales	6 años o más
ENT-000102-A	Ciencias Sociales	6 años o más
ENT-000102-B	Ciencias Sociales	6 años o más
ENT-010202-A	Economía	6 años o más
ENT-000201-B	Economía	5 años o menos
ENT-010202-B	Economía	6 años o más
ENT-000202-A	Economía	6 años o más
ENT-000302-A	Ingeniería	6 años o más
ENT-000302-B	Ingeniería	6 años o más
ENT-000401-A	Otros	5 años o menos
ENT-010402-A	Oros	6 años o más

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4. Resultados: Usos y preferencias de los enfoques teórico-metodológicos

Esta sección analiza tanto la preferencia de los enfoques teórico-metodológicos de los/as profesionales entrevistados, como los espacios de creatividad que estos tienen al momento de llevar a cabo las evaluaciones, es decir, la libertad que tienen de proponer y aplicar metodologías en el marco de las Evaluaciones de Programas Gubernamentales. La importancia de ahondar en este elemento viene dada por la expertise que tienen los profesionales evaluadores. Esta expertise no sólo se presenta como ejecutores de evaluación, sino que también por contar conocimientos sobre diseño de evaluación. En tal sentido, la incorporación de sus saberes al momento de determinar las metodologías y técnicas a ocupar pueden significar un gran aporte en su realización.

##### 4.1. Preferencias teórico-metodológicas de evaluadores y evaluadoras

En primer lugar, señalar que se logró constatar, de manera transversal, que existiría una valoración positiva por parte de evaluadores/as en cuanto al uso de metodologías mixtas, apuntando a una complementariedad de estos enfoques.

“yo por lo menos que, obviamente, por ser economista puedo tirar un enfoque o puedo conocer o trabajar mucho las herramientas cuantitas, para mí más que uno, el cual vs el cuanti, o cuál es mejor, para mí son 100% complementarios”.

ENT-010202-B

“Pero jamás se me ocurriría hacer una evaluación de un programa público solamente cuantitativo, lo que es un error, a mí me parece que son complementarias las técnicas y por eso yo las uso, porque no basta con ver si tú estás atendiendo a la población objetivo y sumar y restar,

y no basta con ver si lograste la meta o no la lograste”.

ENT-010102-A

El hecho que los Paneles de expertos que conforma DIPRES para la realización de las evaluaciones sean generalmente multidisciplinarios, con profesionales especializados en distintas materias, facilita el uso de metodologías mixtas. No obstante, en lo anterior, se observan usos específicos para cada enfoque. Mientras que el uso de metodologías cuantitativas se utiliza para el procesamiento de datos generalmente administrativos y/o secundarios, las cualitativas se utilizarían para profundizar en “cajas negras” o nudos críticos en los que las metodologías cuantitativas no son capaces de ahondar.

“Y ahí por ejemplo incorporar entrevistas con los participantes siempre ha sido el fuerte, en los que yo he trabajado. ¿Por qué? porque si en un momento te encuentras con esos nudos ciegos o hay una caja negra en que no puedes entrar, las bases de datos no te entregan toda la información, entonces la incorporación en la entrevista con los participantes o los actores del proceso es fundamental”.

ENT-010402-A

“Yo creo que son complementarias a todo tipo de evaluación y creo que el gran valor que tiene es que te permite profundizar sobre resultados cuantitativos, que de otra manera no logras y sobre todo profundizar en diferencias, cuáles son esas diferencias”.

ENT-010102-A

“(…) la mayoría de los informes de análisis de encuesta encuentro difícil que te señalen cuellos de botella en términos de implementación o en términos de diseño o en términos de institucionalidad”.

ENT-010202-A

En general, estas “cajas negras” refieren al funcionamiento mismo del programa, de ahí a la realización de entrevistas a funcionarios. Esto permite, de acuerdo a los relatos recogidos, una mayor comprensión del evaluando por parte de los evaluadores, así como para facilitar la construcción de la matriz de marco lógico que rige al programa, en la evaluación de programas gubernamentales. Sin embargo, se observa que el uso de metodologías cuantitativas predomina en el análisis de la información entregada en los informes, siendo el enfoque cualitativo más bien un complemento del enfoque cuantitativo. Lo anterior es posible de ser observado en los informes finales de las evaluaciones realizadas en la línea de EPG, los que presentan información acabada respecto a eficiencia, eficacia, economía y calidad.

Adicionalmente, de acuerdo a la perspectiva de una parte de las personas entrevistadas, el uso de metodologías cualitativas en el marco del EPG en realidad depende del Panel de expertos, y no responde a una decisión o interés de DIPRES, la cual presentaría una preferencia institucional claramente orientada al dato y lo cuantitativo. De esta manera, fue posible establecer un interés por parte de evaluadores por utilizar nuevas y diferentes metodologías, lo que no siempre se condice con los intereses, tiempos y estructura de DIPRES.

“En la DIPRES no se puede desprender de los análisis cuantitativos, eso es imposible: todo es numérico, todo es en expresión numérica. Y lo cualitativo responde más bien a iniciativas de los propios Paneles para profundizar algunos elementos”.

Por otra parte, respecto de los profesionales provenientes de la economía, si bien estos reconocen la necesidad e importancia de utilizar metodologías cualitativas en la evaluación de programas, en general su vinculación al análisis cualitativo es indirecta, sin involucrarse en estos procesos.

“para las evaluaciones para el sector público por lo general nunca trabajo sola, y por lo general siempre para el tema más cuali yo he tratado de siempre tener a alguien en mi equipo, a alguien de las ciencias sociales más relacionado a la psicología, sociología, etc. ciencias políticas también”.

ENT-010202-B

“(…) ni tampoco es el producto que ofrezco, pero entiendo la importancia de eso y me asoro para eso, lo mismo las personas que tienen una formación más cualitativa, entienden perfectamente que si no están entendiendo lo que pasa con la recolección de datos les va a faltar una pata para seguir adelante”.

ENT-010202-A

“(…) son cosas que yo no comparto, como que se tiende a mirar en menos lo cualitativo y qué se yo, y la verdad es que yo no entiendo esas críticas ya que lo cualitativo tiene una cierta estructura, pero basta si uno está hablando de análisis en la información o si uno está hablando de la estructura”

ENT-000201-B

Son los profesionales vinculados a las ciencias sociales quienes expresan una mirada más complementaria entre ambos enfoques, incluso profundizando en aspectos epistemológicos.

“La última evaluación DIPRES fue cuali y cuanti. Yo me hice cargo de todo el capítulo de efectividad, y el capítulo de efectividad es un capítulo cuantitativo por excelencia. O sea, todo lo que tienes que demostrar ahí son indicadores medidos numéricamente. Pero a la vez también me hice cargo de los análisis de las entrevistas que hicimos en los equipos”

ENT-010102-B

“Pero también por una cuestión de perspectiva de análisis teórica (...) Me interesa más el proceso y observar en ese proceso la relación que se produce entre el programa mirado... tengo un

programa como un dispositivo, una red de poder, que tiene discursos, imágenes normas, etc. Y la población intervenida y bajo esa categoría de población, y por lo tanto -yo diría- que eso me interesa mirar”.

ENT-000102-B

Lo anterior muestra que, si bien las evaluaciones enmarcadas en los EPG de DIPRES utilizan tanto metodologías cuantitativas como cualitativas, por lo que se puede hablar de metodologías mixtas, en realidad los enfoques cualitativos son más bien utilizados como complemento de los cuantitativos, por consiguiente, el carácter mixto es desparejo en el uso y categoría de cada tipo de metodología. De esto se desprende que la visión epistemológica sobre cómo comprender, estudiar y acercarse a la realidad por parte de los evaluadores de los EPG, incluye enfoques cuantitativos de manera principal y, en menor grado, enfoques cualitativos, dejando la “evidencia” en el ámbito del dato numérico.

Con todo lo anterior, es posible realizar un ejercicio para darle forma a la rama del árbol de evaluación relacionado a las metodologías, según lo presentan Christie y Alkin (2013) y que fue desarrollado en el marco teórico. En específico, la construcción del árbol que se constituiría desde DIPRES. Este árbol se caracterizaría por el uso de metodologías mixtas entre técnicas cuantitativas y cualitativas, con una visión de complementariedad por parte de los evaluadores. No obstante, el enfoque teórico-metodológico que dominaría esta rama es uno de corte positivista, donde lo cualitativo se encuentra relegado a complementar lo presentado por los datos cuantitativos. De la misma forma, los informes se construyen principalmente a través de datos y análisis cuantitativos.

Ahora bien, desde lo descrito por Guba y Lincoln, y de acuerdo con lo propuesto por los evaluadores entrevistados, se podría hablar de un predominio del enfoque de la negociación

pluralista o constructivista, ya que, si bien las metodologías cuantitativas dirigen la evaluación, estas suelen estar complementadas por metodologías cualitativas que permiten observar en mayor profundidad los fenómenos que se desean evaluar.

Por otra parte, el enfoque de la teoría crítica no fue mencionado en ningún caso, ni fueron señalados elementos que permitieran dar cuenta de su uso. Esto podría deberse al alto carácter técnico de las evaluaciones de DIPRES, donde las bases de licitación estandarizan fuertemente el cauce de la investigación evaluativa, dificultando el uso de este enfoque.

Una de las profesionales entrevistadas expone un planteamiento que complementa lo recién expuesto:

“Ojo con esto: las experiencias de evaluación de DIPRES no son investigaciones, y no pretenden serlo. Nunca han pretendido serlo. La experiencia de evaluación de la DIPRES es eso: es tener algunos indicadores normados para que puedan ser referentes de continuidad o de modificación del programa. Y, por tanto, las metodologías cualitativas se utilizan más bien para, por ejemplo, chequear ciertas hipótesis de gestión, o de organización, que pudieran estar a la base de la explicación de algunos números, cosas de ese tipo”

ENT-010102-B

Lo anterior señala la subordinación de la metodología cualitativa a finalidades secundarias, no a un aporte epistemológico que permite integrar la comprensión del objeto evaluado.

#### 4.2. Preferencias teórico-metodológicas de DIPRES y grados de libertad en su aplicación

Respecto de las preferencias teórico-metodológicas que las personas evaluadoras identifican desde DIPRES, se mencionan tres técnicas de producción y análisis de información específicamente. En primer lugar, utilizada ampliamente en todo tipo de evaluaciones por

su necesidad básica, corresponde a el análisis de información secundaria producida por la institución evaluada.

“Y otro aspecto que ocurre como bien seguido, es que se utilice información producida por la misma institución, principalmente datos que uno analiza de manera transversal o longitudinal para ver tendencias, si hay cambios de resultados, cómo les fue... -qué sé yo-, cómo se relaciona.”

ENT-000102-A

En segundo lugar, una técnica más asociada a los paradigmas positivistas, la cual refiere a la aplicación de cuestionarios orientados a observar temas como satisfacción de usuarios o elementos similares.

“Una, cuestionarios, así como estructurados. Principalmente orientados a la percepción de los actores sobre determinados resultados en sí mismos, o satisfacción, o evaluación del programa mismo. Esa es una cosa que ocurre mucho”

ENT-000102-A

Finalmente, la tercera técnica identificada transversalmente por las personas entrevistadas, refiere al uso de entrevistas y *focus group*, enfocado como se apuntó en el punto anterior, a profundizar en nudos críticos o develar información respecto del funcionamiento mismo de los programas.

“Otra parte como más cualitativa -podríamos llamarlo así-, que se implementa a través de entrevistas o grupos focales normalmente, que tiene que ver un poco con la experiencia de la participación en esa iniciativa, o bien la percepción de sus efectos en un momento posterior.”

ENT-000102-A

No obstante, lo anterior, se identifica una importancia central en el uso de información secundaria y datos cuantitativos por parte de DIPRES. En especial el uso de información secundaria y el análisis documental, principalmente por la (re)construcción de la matriz de

marco lógico, sus indicadores o para indagar en aspectos normativos subyacentes al programa evaluado.

“Todo lo que es DIPRES y el ámbito público te llama para ser evaluaciones con información secundaria.”

ENT-010402-A

“Yo diría que parte importante del trabajo supone el análisis documental. (...) está el discurso que el propio programa construye. Y ese discurso puede estar en aspectos normativos, decretos, puede estar en minutas y también en todo el sistema de comunicación que se produce dentro del sector”.

ENT-000102-B

Respecto a la aplicación de técnicas cualitativas, en opinión de las personas entrevistadas, DIPRES espera el uso de este tipo de metodologías a lo largo del proceso de evaluación, en tanto dichas metodologías permiten cubrir las necesidades de información predefinidas. Sin embargo, esto surgiría a raíz de las conversaciones entre el Panel y la contraparte.

“No es solo una cuestión espontánea del Panel, también es una expectativa de la DIPRES. Ellos te dicen: “sería bueno entrevistar a los equipos tanto tanto”, “Uh -uno dice- ¡Por supuesto! Y también quizás sería bueno hacer tal y tal cosa”. Y así se provoca un diálogo fructífero y aportador para la evaluación. Pero, no dejaría como una iniciativa espontánea. Lo dejaría como un acuerdo mutuo. Y una expectativa, y una expectativa de la DIPRES”

ENT-010102-B

Por otra parte, los entrevistados apuntaron a que DIPRES tampoco tiene interés mayor por abrir este tipo de metodologías en la producción y análisis de la información. Es más, se asocia la predilección por los enfoques cuantitativos a un ethos institucional, donde rige la necesidad de la toma de decisiones, enfocada en valores numéricos y porcentajes.

“Ellos no valoran, en general, ningún tipo de estudio cualitativo. ¿Ya? A ellos les gusta la cifra, los números, los porcentajes, ¿cachai? Que son ciertamente más fáciles para tomar decisión, pero que, claro, cualquier persona que se dedica a las ciencias sociales sabe cuáles son sus limitaciones y cuáles son las fortalezas que tiene el acercamiento cualitativo. Pero tú no puedes entrar a esa pelea con DIPRES, porque sabí' que vay perdido”.

ENT-010402-A

Así, se produciría una predilección por parte de DIPRES de las metodologías cuantitativas, donde el uso de lo cualitativo es aplicado para la profundización de los datos estadísticos. Sin embargo, en ningún caso los enfoques cualitativos adquieren protagonismo dentro del análisis de la información que se presenta en los informes. Lo anterior, además, se vincula con la libertad de acción que tiene el Panel a la hora de decidir sobre la orientación y las metodologías que debiera tomar la investigación evaluativa. Para el caso de los EPG al interior de DIPRES, se observan metodologías poco flexibles, donde las principales técnicas de producción de información están pre definidas, en tanto que responden al tipo de dato que debe generarse, según las Bases contractuales, sin otorgar una mayor capacidad de decisión a los expertos evaluadores.

De acuerdo con los evaluadores entrevistados, DIPRES en sus términos de referencia establece un plan metodológico que debe aplicarse, con preguntas predeterminadas que deben ser contestadas de acuerdo a lo solicitado por la institución.

“Dicho esto, ese mismo hecho de que el programa de evaluación en programa gubernamentales tiene más de 20 años, entonces ellos ya han desarrollado una metodología, y uno tiene que adecuarse a esa metodología

ENT-010402-A

“En el sentido que... por ejemplo, lo que me pasó a mí en la DIPRES es que hay una forma, una planilla que seguir, que está muy delimitada, y se contrata de hecho a personas que tiene harta expertise, ya sea en evaluación, en el sector o en el área”.

ENT-000302-A

“(…) es muy exigente respecto a qué preguntas tienes que responder, creo que son preguntas exhaustivas y que van al grano en un tema que para DIPRES es súper importante, es que si se está haciendo efectivo con lo que era el objetivo del programa, si se está logrando o no se está logrando, y si no se está logrando por qué”.

ENT-010202-A

A raíz de lo anterior, se puede observar que DIPRES se presenta como una limitante para la aplicación de diversas metodologías de investigación al interior de los EPG. En este sentido, al volver al árbol de evaluación de Christie y Alkin (2013), se puede afirmar que la rama de métodos se ve diseñada principalmente de manera unilateral por DIPRES, con una predominancia de enfoques positivistas. Lo anterior implica la ejecución y comprensión de los programas evaluados desde una mirada positivista, donde la evaluación de los programas se observa a partir de datos cuantitativos, abordado desde dimensiones como eficiencia y eficacia. La mirada desde un enfoque cualitativo, donde la realidad se construye a partir de relatos y las percepciones de los involucrados, no es reconocida como principal, sino más bien un apoyo para lo anterior (en el caso de ser considerada).

Por otro lado, esto también se condice con el carácter de una institución como la Dirección de Presupuesto, donde en su misma misión se hace referencia a la eficiencia. Esto implica que la investigación evaluativa en el sector público observa la realidad desde una mirada principalmente positivista, limitando la apertura de otros enfoques en la compren-

sión de la ejecución de los programas evaluados, a pesar del interés que pueda existir en los evaluadores por utilizar otras miradas. Ello focaliza el juicio de valor en determinados criterios (eficiencia, eficacia, economía y calidad) y pierde de vista otros elementos de carácter comprensivo sobre el programa en evaluación, otorgados por un enfoque metodológico diferente, como podría ser el constructivista.

“Yo creo que, si le diese más espacio a los evaluadores, a la expertise de los evaluadores, las recomendaciones podrían ser... cómo... no sé si... no sé qué palabra usar, pero podrían ser más osadas, más creativas, más... Porque los grados de libertad que uno tiene son muy estrechos para hacer recomendaciones en EPG”.

ENT-000302-A

## **Resultados y conclusiones: discusión de los resultados**

A continuación, se presenta la discusión referente a la información producida y analizada a la luz del marco teórico construido para la presente investigación, así como el alcance de la investigación y sus conclusiones.

Como se puede observar, la investigación permitió indagar en distintas dimensiones de la práctica evaluativa, tales como el contexto en que esta se desarrolla, los enfoques teórico-metodológicos utilizados, cómo se construye y afecta la cultura evaluativa, además de fortalezas y debilidades de la línea de EPG de DIPRES.

Un aspecto a mencionar es la relación con la población beneficiaria, donde rara vez es mencionada como parte de la evaluación. Su aparición en el análisis de información se remite a datos de población (potencial, objetivo y beneficiarias). Cuando está presente, se observa que es incorporada a través de la aplicación de cuestionarios o encuestas, referidas principalmente a temas de satisfacción o similares. Su presencia, entonces, es más bien limitada y específica. De la misma forma, tam-

poco se considera la presencia de otros actores que podrían tener interés en el programa evaluado, como organizaciones de la sociedad civil. Lo anterior se puede relacionar con la estructura misma de las evaluaciones, es decir, que las principales técnicas de evaluación que se aplican dentro de DIPRES sea el análisis de información secundaria, el cuestionario y posteriormente entrevistas. Si bien el modelo de DIPRES, como se ha apuntado anteriormente, ha sido probado durante ya varios años, produciendo una estandarización en su desarrollo, que logra la producción de información requerida y que permite la comparabilidad en el tiempo. Debido a esta estandarización, espacios de creatividad en cuanto a la aplicación de nuevas metodologías o enfoques teóricos son limitados, relegándose simplemente a ejecutar lo mandado por DIPRES. Estas disposiciones del sistema evaluativo de DIPRES, si bien son altamente valoradas al garantizar una rigurosidad en el levantamiento y análisis de información, también pueden ser entendidas como nudos críticos para la institucionalización de la evaluación. Esta estandarización genera baja capacidad de autonomía por parte del Panel, limitando además las capacidades del proceso evaluativo. De esta forma, esta institucionalización de la evaluación la convierte en primer lugar en un instrumento de control y rendición de cuentas vertical, relegando de esta manera una función orientada al aprendizaje institucional, transparencia y democratización. La falta de espacios para la innovación metodológica o para incorporar la pericia de los evaluadores más allá del mandato, transforma a la evaluación en un ejercicio de aplicación técnica, limitando su potencial para catalizar mejoras profundas en las políticas y programas. El contexto de la investigación evaluativa, por lo tanto, está más bien limitada y constreñida por predisposiciones en las que poco tienen que ver los evaluadores, cuyo rol pasa a ser más de aplicación de cierto modelo.

Por otra parte, la constante colaboración en la investigación evaluativa entre el Panel y, principalmente, la institución evaluada, es una característica fundamental del contexto en que se desarrollan las evaluaciones al interior de los EPG. Si bien esta colaboración puede generar momentos de tensión y conflicto, estos espacios se reconocen como de alto profesionalismo, por lo que se logran resolver y superar a favor del óptimo progreso de la investigación. Adicionalmente, tal colaboración se relaciona directamente con la manera en que se llevan a cabo los procesos de valoración, por cuanto no solo es el Panel de experto quienes elaboran los juicios de valor, sino que en esto también (en general) se incluye la visión de la institución mandante.

Por otra parte, ciertos elementos que exponen Christie y Alkin (2013) al elaborar su árbol de teoría de la evaluación, tales como la incorporación de un enfoque de derechos u otros preceptos de la teoría social, no fue posible de observar en esta investigación.

Respecto de la rama de metodologías del árbol, se observan restricciones por parte de DIPRES, debido a que las técnicas a utilizar están en gran parte predeterminadas, limitando o imposibilitando el uso y aplicación de otros enfoques que los profesionales del Panel de expertos puedan considerar pertinentes, en tanto no “entran” en el formato a completar. En tal sentido, no existiría una disputa por el uso de uno u otro enfoque teórico-metodológico, ya que no hay espacio para disputarlo. Si bien se constata la aplicación de metodologías mixtas, lo cualitativo se encuentra relegado en un segundo plano. De esta manera, desde DIPRES los programas evaluados se comprenden desde una mirada positivista, que construye la realidad a raíz del dato cuantitativo, imposibilitando una comprensión desde los relatos, más acabada. El dato cuantitativo responde a un tipo de información lineal sobre una o más variables. El dato cualitativo, describe y explica sobre esas variables, pero puede abrir nue-

vos temas que no son abordados en este tipo de evaluaciones. En esta rama, por lo tanto, se observaría que la práctica evaluativa se centra en la ejecución de un diseño predeterminado, donde los evaluadores tienen libertad de acción limitada y restringida al cumplimiento de los requerimientos de DIPRES, con baja incidencia en tal diseño, a pesar que su mirada como expertos pueda resultar un aporte, más allá de lo pedido.

La consecuencia más profunda de este ‘nudo crítico’ se manifiesta en la dimensión democrática de la evaluación. Al relegar a los beneficiarios a un rol pasivo de ‘fuentes de datos’ a través de encuestas de satisfacción, y al excluir sistemáticamente a otros actores como la sociedad civil, el modelo evaluativo de DIPRES se constituye como un ejercicio fundamentalmente tecnocrático. Se renuncia así al potencial de la evaluación como un espacio para el diálogo deliberativo y la construcción de una rendición de cuentas social y horizontal.

En lugar de ser un puente entre el Estado y la ciudadanía para debatir el valor y el sentido de lo público, la evaluación se convierte en un proceso cerrado entre la élite técnica de DIPRES y los gestores del programa evaluado. Esta ausencia de participación sustantiva no solo empobrece la comprensión de la realidad del programa —limitada por el dato cuantitativo—, sino que socava activamente la capacidad de la evaluación para fortalecer la democracia, dar voz a los sin voz y mejorar la legitimidad de la acción estatal. Respecto de lo anterior, la creación de una agencia independiente de evaluación podría significar una solución potente tanto para la reducción de las posibles influencias políticas en el desarrollo de las evaluaciones, como para darle mayor espacio de creatividad a los evaluadores para ejecutar las investigaciones del modo que consideren más pertinente, de acuerdo a las características del programa evaluado y según su propia expertise. Adicionalmente, tal pro-

puesta permitiría realizar una separación entre la institución encargada de evaluar y la encargada de asignar presupuesto (en este caso, DIPRES) o de ejecutar programas (como es el caso de las evaluaciones realizadas por el MDSyF).

Una agencia o institución de evaluación que sea independiente, además, permitiría dialogar con una institución como DIPRES, que considera la necesidad inherente de contar con evaluaciones estandarizadas, comparables y homogéneas, lo que reduce las posibilidades de evaluación a métricas e indicadores de eficiencia/eficacia/calidad. De esta manera, se abriría la posibilidad, así como la capacidad institucional, de generar evaluaciones desde distintas perspectivas, dialogantes, con focos y objetivos complementarios.

Las evaluaciones tal como se producen en DIPRES hoy en día son acordes a su misión institucional y cumplen con lo requerido, se han mantenido en el tiempo (sostenibilidad) y son reconocidas internacionalmente. Sin embargo, la posibilidad de contar con la evaluación como una herramienta democratizante, comprensible para su uso por parte de la ciudadanía, que incorpore perspectiva de género y derechos humanos, pareciera ser un elemento que escapa a sus objetivos.

La rigidez del modelo, al privilegiar el control presupuestario sobre el aprendizaje institucional, deriva en una práctica evaluativa tecnocrática que desaprovecha su potencial democratizador. Superar este estado implicaría un cambio de paradigma: entender la evaluación no solo como un requisito del ciclo presupuestario, sino como una plataforma para el diálogo social y la mejora adaptativa del Estado. El desafío, por tanto, no es solo metodológico, sino profundamente político: decidir si la evaluación en Chile seguirá siendo una herramienta de control para la élite estatal o si aspirará a convertirse en un pilar para el fortalecimiento de una gobernanza más democrática, participativa y cercana a la ciudadanía.

Mantener la evaluación a nivel estatal como una herramienta utilizable solo para la asignación de recursos más eficiente dificulta poder avanzar hacia la concepción de evaluación integrada o global (Sulbrandt, 1993). A su vez, mientras la evaluación no se realice desde una institución capaz de articular estos elementos como ideas centrales, también se verá dificultada la posibilidad de generar un nuevo paradigma de evaluación de políticas públicas (Neirrotti, 2015).

## Referencias bibliográficas

- Abarca, H. y Faúndez, A. (2011). *Enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación: Sistematización de la práctica en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: ONU Mujeres.
- AEval (2010). *Fundamentos de evaluación de políticas públicas. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública*. Madrid: AEval.
- Alkin, M. (2004). *Evaluation Roots: Tracing theorists' views and influences*. California: Sage Publications.
- Bolseguí, M. y Fuguet, A. (2006). Cultura de la Evaluación: una aproximación conceptual. *Investigación y posgrado*. 21 (1): 77-98.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social: introducción a los oficios*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- Christie, C. & Alkin, M. (2013) *An evaluation theory tree*. En *Evaluation roots: Tracing theorists' views and influences*. California: Thousand Oaks.
- Contreras, E. (2009). *Propuesta de una institucionalidad para el Sistema de evaluación del Estado*. Santiago: Universidad de Chile.
- Cunill-Grau, N. y Ospina, S. (2008). Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación (MyE) en América Latina. *Informe comparativo 12 países*. Caracas: Clad-Banco Mundial.
- DIPRES (2018). *Resultados evaluaciones segundo semestre 2018*. Santiago de Chile: DIPRES.
- DIPRES (2019). *Resultados evaluaciones segundo semestre 2019*. Santiago de Chile: DIPRES.
- Guba, E. (1990). *The paradigm dialog*. Londres: Sage.
- Guba, E. y Lincoln, Y. (2002). *Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa*. En C. Denman y J. A. Haro (Comps.). *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social* (pp. 113-145). Hermosillo: Sonora: El Colegio de la Sonora.
- Guerra, C. y Araya, G. (2012). *Los desafíos de la Evaluación Institucional en Chile: Herramientas utilizadas y nuevos horizontes*. Santiago de Chile: Políticas Públicas.
- Irarrázabal, I. y De los Ríos, B. (2015). *Una construcción dinámica: El sistema de Monitoreo y Evaluación de Chile*. México D.F.: CLAD.
- Kuhn, T. (1975). *La estructura de las revoluciones científicas*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Lemire, S., Peck, L. & Porowski, A. (2020). The growth of the evaluation tree in the policy analysis forest: recent developments in evaluation. *Policy Studies Journal*. 48: S47-S70.
- López, S. (2006). El árbol de la Evaluación. *Revista mexicana de investigación educativa*. 11 (30): 1099-1106.
- Mazzola, R. (2015). *Paradigmas en evaluación y el rol del evaluador en el escenario actual de transformaciones del Estado*. En N. Nerirrotti (Comp.). *La evaluación de las políticas públicas: Reflexiones y experiencias en el escenario actual de transformación del Estado* (pp. 229-250). Lanús: Universidad Nacional de Lanús.
- Muñoz, R. (2010). Retos y oportunidades de la cultura de evaluación en la acción pública orientada al desarrollo. Ponencia. *I Congreso Internacional de Evaluación y la III Conferencia Internacional de ReLac*, Costa Rica.
- Neirrotti, N. (2015). *Hacia un nuevo paradigma en evaluación de Políticas Públicas*. En N. Nerirrotti (Comp.). *La evaluación de las políticas públicas: Reflexiones y experiencias en el escenario actual de transformación del Estado* (pp. 14-33). Lanús: Universidad Nacional de Lanús.

- Nioche, J. (1982). De la evaluación al análisis de las políticas públicas. *Revue Francaise de Science Politique*. 33: 32-61.
- Peroni, A. y Olavarría, C. (2012). *La evaluación en el Estado Chileno, Avances y Desafíos*. Santiago de Chile: Políticas Públicas.
- Pérez Yarahuan, G. y Maldonado, C. (2015). *Paradigma de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina*. México D.F.: CIDE.
- Ramos, C. (2005). Cómo investigan los sociólogos chilenos en los albores del siglo XXI: Paradigmas y herramientas del oficio. *Persona y sociedad*. 19: 85-119.
- Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica (2014). *Integrando los enfoques de género en desarrollo y derechos humanos en evaluación*. Madrid: Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica.
- Scriven, M. (1967). The methodology of evaluation. En R. W. Tyler, R. M. Gagne, & M. Scriven (Eds.), *Perspectives of Curriculum Evaluation* Chicago (pp. 39-83). Chicago: AERA Monograph Series on Curriculum N1.
- Segone, M. (1998). *Evaluación democrática*. Bogotá: Unicef. Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- Suchman, E. (1966). *A model for research and evaluation on rehabilitation*. En M. Sussman (Ed.). *Sociology and rehabilitation* (pp. 52-70). Washington: Russel Sage Foundation.
- Sulbrandt, J. (1993). *La evaluación de los programas sociales: una perspectiva crítica de los modelos actuales*. México D.F.: PNUD.